



***Ministerio de Educación Superior
Universidad de Matanzas
"Camilo Cienfuegos"***

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Propuesta de acciones para lograr el enfoque sinérgico
en La Empresa Mixta Productos Sanitarios del Municipio Cárdenas**

Tema: Comunicación Organizacional.

Autora: Miriela Zenia González Guerra

Tutora: MSc. Marlene Oliva León

Jovellanos, 2009

Declaración de Autoridad.

Yo Miriela Zenia González Guerra, 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.

A mis padres, por darme el regalo de nacer, por quererme y apoyarme en todo.

A mis hermanas Miriam Y Mariela por estar siempre presente.

A mi niña Barby por ser la razón de mí existir.

A Albe por quererme tanto, apoyarme y ser tan comprensivo.

Agradecimientos.

Son muchas las personas a las que tengo que agradecer, aunque en mi corazón todas caben, es imposible en tan estrecho marco mencionarlas a todas. No obstante trataré de nombrar al menos las más implicadas:

A mi mamá y mi papá por haberme dado fuerzas para seguir adelante, por su perseverancia y cariño.

A mi niña por soportar los largos días de estudios sin poder estar a su lado como deseo y merece.

A mi esposo Albe por darme tanto amor y por su apoyo incondicional.

A mi hermana Mariela y a mi prima Edania por preocuparse por mí y ayudarme.

A Caridad, a Emilia y Alianét por su cooperación y sacrificio.

A mi tutora por guiarme y ayudarme incondicionalmente.

A mis compañeros de aula.

A la Revolución Cubana por haberme dado la posibilidad de estudiar.

En fin agradezco a todos los que de una forma u otra han contribuido a la realización de este trabajo que da comienzo a una nueva etapa de esfuerzo y compromiso.

A todos, de corazón:

GRACIAS.

RESUMEN:

“La Comunicación ha venido sobresaliendo como una dimensión especial y se ha convertido en uno de los saberes más representativos de nuestro tiempo.”(Zeus Naya, 2008)

La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.” (Decreto No. 281, 2007,)

El enfoque sinérgico en comunicación se basa en la capacidad de llegar a todos los públicos en función del interés de los objetivos de la organización, los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, lo que no quiere decir que exista una separación entre públicos más importantes y menos importantes, sino que se van incluyendo en el movimiento de la espiral de forma secuencial.

Este trabajo investigativo se desarrolla en la Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A., que tiene como objeto social procesar materia prima para la obtención de papel higiénico y sus derivados, se pretende como objetivo general proponer acciones para un enfoque sinérgico en La Empresa Mixta Productos Sanitarios del Municipio Cárdenas. Para ello se utilizaron métodos empíricos y teóricos.

Los principales resultados esperados de esta investigación son:

- ☆ Proveer a los directivos de información sobre los procesos comunicativos que se desarrollan actualmente en la Empresa.
- ☆ Proponer acciones para el enfoque sinérgico
- ☆ Demostrar las ventajas de la aplicación del enfoque sinérgico en la comunicación.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.	01...07
CAPITULO I	
Fundamentación teórica sobre la comunicación, así como conceptos necesarios para la realización de esta investigación.	08...29
1.1 La Comunicación. -	8
1.2 Comunicación organizacional.	9
1.2.1 Formas de organización.	11
1.2.2 Clasificación de los mensajes.	12
1.2.3 Los públicos.	13
1.2.4 Los flujos de comunicación	14
1.2.5 Barreras de comunicación	17
1.3 Enfoque sinérgico de la comunicación organizacional	18
1.4 Cultura organizacional.	14
1.4.1 Manifestaciones de la cultura.	15
1.4.2 Niveles de la cultura.	16
1.4.3 Presunciones básicas.	16
1.5 Comunicación, imagen e identidad corporativa.	19
1.5.1 Algunas definiciones de imagen.	20
1.5.2 Algunas definiciones de Identidad.	22
CAPÍTULO II	
Diagnóstico de la Empresa Mixta productos Sanitarios SA y resultados de la investigación	30...60
2.1 Descripción general de la Empresa Productos Sanitarios SA.	30
2.1.1 Ubicación geográfica	30
2.1.2 Antecedentes históricos de la Empresa Productos Sanitarios SA.	30
2.1.3 Características específicas del proceso productivo.	32
2.1.4. Áreas donde se desarrolla el proceso productivo.	32
2.1.5 Caracterización de la fuerza laboral.	33

2.1.6 Área que asume algunas funciones comunicativas.	33
2.1.7 Proceso de socialización	35
2.1.8 La cultura organizacional	36
2.1.9 Los valores	37
2.2 Procedimiento aplicado.	38
2.2.1 Métodos teóricos utilizados.	41
2.2.2. Métodos empíricos utilizados	41
2.3 Resultados de la investigación	44
2.3.1 La comunicación interna.	44
2.3.2 La comunicación Externa.	47
2.3 Análisis de la imagen de la Empresa.	51
2.3.1 Análisis de las Marcas.	53
2.4 Banco de problemas	54
2.5 Acciones Básicas	56
2.6 Acciones complementarias.	60
Conclusiones	62...63
Recomendaciones	64
Bibliografía	65...68
Anexos	69...100

INTRODUCCIÓN:

En las últimas décadas del pasado siglo la ciencia y la técnica alcanzaron un vertiginoso desarrollo y la comunicación no quedó exenta de ello. Con el surgimiento de las computadoras y los miniprosesadores comenzó la nueva era de las comunicaciones, apareció la informática como ciencia. La red de redes se apoderó del planeta, globalizando las informaciones, de manera que se difunden instantáneamente: las noticias, la música, la moda y todo lo que acontece en el orbe.

En este entorno globalizado con la transculturación y la competitividad creciente, donde cada quien se esfuerza por contar con un espacio, los procesos comunicativos de cada institución, empresa u organización deben estar diseñada de manera estratégica. El éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique lo político con lo económico y con lo cultural. Cada propósito debe enfocarse de esta manera, así como el conjunto de decisiones que se acometan en aras de lograr los objetivos planificados.

“La comunicación ha venido sobresaliendo como una dimensión especial y se ha convertido en uno de los saberes más representativos de nuestro tiempo” (Zeus Naya, en línea). La comunicación social en Cuba, que parecería en silencio, ha crecido y marcha hacia su desarrollo pleno.

“La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.”

“La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de

cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.” Decreto No. 281, 2007)

“El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno.” (Decreto No. 281, 2007)

La comunicación corporativa integra y coordina todos los procesos comunicativos que se llevan a cabo en una entidad, tanto en el ámbito de la comunicación interna como en la de la comunicación externa.

Existen tres formas básicas de la comunicación corporativa:

- ☆ La comunicación de dirección.
- ☆ La comunicación de marketing.
- ☆ La comunicación organizativa.

La característica más importante que tienen en común estas actividades comunicativas es que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados “públicos objetivo”, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

Para la mayoría de las empresas, la comunicación constituye una tarea cotidiana e imprescindible, pero por lo general la ven desde un ángulo aislado y sin prestarle la debida importancia. No perciben que sin comunicación no existiría unidad ni procesos productivos, lo que perjudica el cumplimiento eficiente de los objetivos, en vez de analizarla desde una perspectiva integradora, donde el todo significa más que las suma de la partes.

La comunicación integral aplicada a las empresas es concepto nuevo, ya que se propone un modelo de comunicación integral, entendida como el conjunto

El enfoque sinérgico

homogéneo y coordinado de herramientas de la comunicación corporativa y comercial buscando un efecto sinérgico. Se hace necesario la unión estratégica de los departamentos de una empresa en virtud de una comunicación corporativa, a fin de lograr mejor uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para Costa, 2003: no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental.

El modelo sinérgico de comunicación concibe una manera más eficiente de organizar la comunicación en organizaciones a partir de una dirección única que gestione la comunicación, defina los mensajes que se emitan y logre una coherencia adecuada en el discurso comunicativo. Esa dirección se representa como el centro desde donde parten las diferentes áreas de trabajo de la comunicación.

Para lograr un enfoque sinérgico de comunicación, es necesario aplicar un modelo general de gestión de comunicación empresarial, que debe ser diseñado en función de las características de cada organización y teniendo en cuenta la planificación o programación de las acciones comunicativas.

Con ello se contribuye al fortalecimiento de la identidad y los valores de la cultura de la organización, y se influye en el desarrollo del sentido de pertenencia de los integrantes de las entidades, de modo que puedan llevarse al máximo las potencialidades de los recursos humanos; se generalice un sentido de lealtad grupal, eficaces técnicas de interacción y altas metas de desempeño.

La sinergia es uno de los componentes más importantes para lograr eficacia organizacional, no solamente en el plano de la comunicación, sino en cuanto a funcionamiento general de la organización se refiere. El uso sinérgico de la comunicación mejora el funcionamiento de los canales de comunicación; perfecciona la coordinación de los elementos que conforman el sistema, e influye en

El enfoque sinérgico

una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno, y una mejor interrelación con el entorno externo.

El mérito de la eficacia de la espiral comunicativa estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización, los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, lo que no quiere decir que exista una separación entre públicos más importantes y menos importantes, sino que se van incluyendo en el movimiento de la espiral de forma secuencial.

En este contexto se desarrolla la comunicación empresarial, pero es importante que esta visión integrada de comunicación no altere los parámetros constitutivos de la empresa en su dimensión más estable y tangible, pero sí ha de influir en la dimensión más intangible, los elementos intangibles cobran hoy en día un papel especialmente representativo. Por otra parte, no es posible una construcción integral de la comunicación sin un conocimiento y definición exhaustiva de la identidad, puesto que se entiende que sin una construcción de la identidad firme y transmitida a los públicos objetivo es imposible plantearse contenidos ni estrategias de comunicación que engrasen el mecanismo en forma de espiral, de dentro hacia afuera.

Por otra parte la transmisión de la identidad genera la imagen y en parte, esta imagen corporativa se compone de la imagen interna que es aquella que mantienen los trabajadores, y que aparece claramente sustentada en la identidad, y muy unida a la cultura, que es el fluido en que se bañan ambas, y que permiten su consolidación, “no es posible identidad e imagen sin cultura corporativa y ésta a su vez solidifica a las anteriores en el seno de la organización”. (Carrillo, 2003)

El presente trabajo investigativo se realizó a una de las tres industrias de gran envergadura para la economía nacional que conforman La unión del papel. Ubicada en el central José Smith Comas, municipio de Cárdenas, provincia Matanzas bajo el nombre Empresa Mixta Productos Sanitarios SA (Prosa), la única en el país capaz de procesar materia prima para la obtención de papel higiénico y sus derivados, los

El enfoque sinérgico

que están dirigidos a la comercialización en Cuba y el área del Caribe a través de contratos firmados por ambas partes. Ofrece al mismo tiempo un servicio especial a las diferentes cadenas hoteleras del territorio. Para las que confecciona servilletas personalizadas, que llevan inscrito el nombre del lugar al que están destinadas.

Desde su constitución el 13 de junio de 1999, cuando adopto la forma de sociedad económica ha estado dividida en varios niveles que se diferencian notablemente, interpretándose un flujo de comunicación descendente (Ver organigrama en Anexo # 2), con rasgos horizontales en algunos niveles que establece unas direcciones más o menos rígidas para la comunicación.

De todo lo antes expuesto se deriva el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo lograr un enfoque sinérgico en La Empresa Mixta de Productos Sanitarios S.A. del Municipio Cárdenas?

Para lo que la autora de la presente investigación se trazó el **objetivo de investigación** que a continuación aparece:

Proponer acciones para un enfoque sinérgico en La Empresa Mixta Productos Sanitarios del Municipio Cárdenas.

Para cuya realización se formuló las siguientes **preguntas científicas**:

- ☆ ¿Cuáles son los presupuestos teóricos que sustentan la comunicación organizacional?
- ☆ ¿Qué procedimiento se debe seguir para realizar un correcto diagnóstico comunicativo en La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A.?
- ☆ ¿Cuál es el estado actual la comunicación organizacional en La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. del Municipio de Cárdenas?
- ☆ ¿Qué acciones deben realizarse para lograr un enfoque sinérgico en La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. del Municipio Cárdenas?

Acciones o Tareas:

- ☆ Determinación de los presupuestos teóricos que sustentan la comunicación organizacional en La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. del municipio de Cárdenas.
- ☆ Elaboración del procedimiento a seguir para realizar un correcto diagnóstico comunicativo en La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A.
- ☆ Caracterización del estado actual de La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. del Municipio de Cárdenas.
- ☆ Selección de las acciones para un enfoque sinérgico en La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. del Municipio Cárdenas.

La investigación es viable y a la vez conveniente desde el punto de vista económico y educativo, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarlo a cabo y nos proporcionara información relevante, pues a través del presente estudio se pueden conocer los rasgos distintivos de La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. tanto culturales como comunicativos, proponiendo acciones para lograr el enfoque sinérgico en dicha empresa.

Objeto de investigación:

Comunicación organizacional

Campo de acción:

Empresa Mixta Productos Sanitarios SA del Municipio de Cárdenas.

Unidad analítica: Público interno y externo de La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A.

Población: Empleados, directivos, clientes y proveedores.

Muestra: La muestra es probabilística estratificada porque la población se dividió en 4 estratos

MÉTODOS

Métodos Empíricos.

- ☆ Observación abierta, directa, natural, estructurada.

- ☆ Entrevista.
- ☆ Diferencial Semántico.
- ☆ Cuestionario.

Método Teórico:

- Análisis de contenido.

Los **principales resultados esperados** de esta investigación son:

- ☆ Proveer a los directivos de información sobre los procesos comunicativos que se desarrollan actualmente en la Empresa.
- ☆ Proponer acciones el enfoque sinérgico.
- ☆ Demostrar las ventajas de la aplicación del enfoque sinérgico en la comunicación.

La estructura de este trabajo queda de la siguiente forma:

Capítulo I: Se abordan los aspectos teóricos planteados por diferentes autores relacionados con las asignaturas básicas de la especialidad, así como el resto de los conceptos fundamentales necesarios para la realización de esta investigación.

Capítulo II: Contiene la caracterización de la Empresa Mixta Productos Sanitarios SA haciendo referencia a evolución de la cultura a través de la históricos que, el procedimiento, los métodos y técnicas aplicadas. Los resultados de la investigación, y las acciones para lograr el enfoque sinérgico.

CAPÍTULO I:

Fundamentación teórica sobre la comunicación, así como conceptos necesarios para la realización de esta investigación.

1.1 La comunicación.

La existencia de la comunicación es tan antigua como el ser humano, aunque se ha perfeccionado a lo largo de la historia, surgió cuando los individuos sintieron la necesidad de intercambiar, primero con señas, luego con el lenguaje articulado. Especificar un único concepto que defina a lo comunicación es imposible, cada estudioso del tema ha elaborado y ha propuesto el suyo según su propio criterio, el que depende en gran medida del momento histórico al que pertenece:

En la década de los 80 del siglo pasado Manuel Martín Serrano consideró a la comunicación pública como: “La forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por el recurso a un sistema de comunicación especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto”. (Serrano, 1986)

Años más tarde Báxter Pérez E., 1999 la define como el proceso por medio del cual el hombre, utilizando palabras, gestos y símbolos, intercambian una información o idea; o como la actividad consciente que se establece cuando dos o más personas se interrelacionan, con un motivo definido mediante el lenguaje (bien sea oral o escrito). (Sánchez A. M., M. D. Vázquez, y I. Hernández, 2004)

En ese mismo año Maldonado A., Sebastián M.E. y Soto 1999, consideran que la comunicación “es un proceso donde un sistema transmite información a otro sistema que es capaz de recibirla”

Por su parte Figueredo Escobar E., 2000 coincide con los criterios de Leontiev cuando plantea que “la comunicación es la relación que se efectúa entre los objetos y fenómenos, la establecida entre las personas, y de forma mas concreta, es la relación que tiene lugar entre las mismas en el proceso verbal.”. (Citado por Sánchez A. M., M. D. Vázquez, y I. Hernández 2004)

Pasado algunos años Andrieva G.M., 2004, fundamenta que “la comunicación es un modo de realización de las relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos e indirectos de las personas y los grupos en el proceso de la vida y actividad social. “

Para la autora de este trabajo, comunicación es el acto de comunicarse, necesidad de intercambio de unos hombres con otros, informar, transmitir, dialogar. Sirve de estímulo al desarrollo y es un elemento fundamental en su motivación. Es esencial en la formación y modificación de la conducta y la personalidad. Por lo que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales. Recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere. La comunicación será adecuada cuando hay un intercambio franco, abierto, desprejuiciado, sin temas prohibidos, donde expresen libremente los sentimientos, se permita desarrollar la confianza necesaria, el respeto mutuo, la aceptación de si mismo y la colaboración entre todos los miembros del grupo.

La comunicación es un proceso muy complejo porque no es sólo decir, sino llamar la atención, hacer reaccionar al interlocutor, al receptor, incidir en un cambio. Para comunicarse se debe tener en cuenta que los códigos del emisor estén en correspondencia con el receptor o público al que dirigimos el mensaje. Es diseñar con creatividad, productos comunicativos que constituyan interés de los individuos a los que va dirigido, estimularlos, lograr la identificación, el sincronismo, la compenetración y crear expectativas.

Se debe recordar que estos aspectos son válidos para todas las dimensiones de la comunicación, pues en muchas ocasiones cuando se habla del tema se piensa en los medios de difusión masivos específicos, cuando en realidad se deben incluir: la comunicación existente entre los miembros de las organizaciones, entre una institución y otra, en fin la disciplina comunicación organizacional.

1.2 Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es una disciplina joven que ofrece la posibilidad de interiorizar conocimientos e incorporar habilidades que tributen al desarrollo social, aumentando así considerablemente los niveles de motivación y participación de los miembros de las diferentes organizaciones en las que se aplica.

Primeramente es necesario conceptualizar al término **organización** el cual es entendido como: sistema y actividad consciente coordinada entre las personas capaces de comunicarse y que están dispuesta a actuar conjuntamente para obtener objetivos comunes. Son diversas y complejas y tienen doble función: técnico y social.

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social tanto en lo económico como en lo cultural, logrando el perfeccionamiento empresarial y fortaleciendo valores culturales de la organización. Tiene una función crucial de recopilación de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vínculo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan. Sirve como mecanismo para que ellos se adapten a la organización, también ayuda a esta a integrarse en su entorno dentro de la sociedad global. (Trelles, 2001)

Coexisten en las organizaciones diversas formas de comunicación las que pueden ser catalogadas a grandes rasgos en interna y externa. La primera hace referencia a la que tiene lugar dentro de la organización y “defina de forma simple... es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma” (Kreps, citado Trelles I., 2001). Por otra parte la segunda hace referencia al intercambio de flujos comunicativos entre la organización y el entorno en que se desarrolla, la comunidad que la rodea, los proveedores y/o los clientes. Ambas formas son de gran importancia para el desarrollo integral de los procesos productivos, por ejemplo la comunicación interna favorece a que los individuos se

adaptan a la organización, mientras que la externa solidifica los nexos con los clientes y proveedores, en consecuencia irradia la imagen.

La comunicación dentro de la organización se manifiesta de diversas formas, en dependencia de ellas se clasifica en formal e informal.

La comunicación formal en la practica la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.

La comunicación informal es una comunicación más vaga que la formal, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolable.

1.2.1 Formas de organización.

La organización formal está inexorablemente ligadas a las prácticas de la organización formal. Se manifiesta en la existencia de una " maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros" Son grupos deliberadamente construidos y reconstruidos para buscar fines específicos: empresas, ejercito, escuelas, hospitales y otras. Las organizaciones formales se caracterización por la división deliberada del trabajo, del poder y de la comunicación de responsabilidades. Pueden clasificarse en dos: organización funcional y organización jerárquica.

La organización formal funcional se basa, pues, en la división del trabajo, en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen separadamente diferentes tareas para conseguir un funcionamiento óptimo. Es consecuencia de unas necesidades técnicas. Se realizan determinadas funciones divididas y subordinadas por departamentos, estas progresivas divisiones de la organización (unidad) terminan en la definición de los puestos de trabajo a ocupar por los individuos concretos.

La organización formal jerárquica nos permite teóricamente establecer una “línea directa entre las posición que está en la cúspide de la organización y cada uno de los realizadores de tareas concretas, pasando por una serie de tareas intermedias con autoridad delegada. Pero la autoridad puede no sólo delegarse, sino dividirse en áreas de especialización para facilitar la competencia técnica.

El organigrama formal es la creación gráfica y consecuencia exacta del cruce de la organización funcional con la jerárquica, que por tanto tendrá dos dimensiones vertical y horizontal. A partir de él es posible analizar una parte fundamental y decisiva de las formas de comportamiento de las empresas y de las relaciones sociales de sus diversos grupos.

1.2.2 Clasificación de los mensajes.

Para que la comunicación sea eficaz y fluya apropiadamente es necesario elaborar convenientemente en cada momento los mensajes a difundir por la organización. Primeramente se debe conocer la finalidad del mismo, después las características del receptor para realizar una adecuada codificación, para lo que se debe conocer que los códigos son un conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez producen significados en sus receptores, puede ser clasificados de acuerdo con sus características en verbal y no verbal.

El lenguaje verbal está formado por palabras que son el vehículo que empleamos para comunicarnos y puede a su vez subdividirse en oral y escrito. Los mensajes que emplean el lenguaje escrito son muy utilizados en las instituciones. Bajo este rubro se incluyen cartas, memorando, informes, reportes, boletines, etc.

El lenguaje no verbal no utiliza la palabra sino una serie de indicios extra verbales y puede subdividirse en función de la fuente que le da origen. Se manifiesta fundamentalmente a través de la cara (gestos y expresiones), el cuerpo (movimiento, postura y vestuario) y la voz (volumen, ritmo tomo, pausa y fluidez).

El enfoque sinérgico

Después de conocer los términos antes expuestos es necesario definir el concepto de mensaje que debe ser entendido como información significativa sobre las personas, objetivos, acontecimientos generados durante las interacciones humanas, ellas pueden ser verbales y no verbales. Son difundidas como respuestas a los objetivos y políticas de la organización. Redding, 1967 ha sugerido tres razones para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humano.

Los mensajes de tarea: Están relacionados con la producción del sistema. Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. Tiene la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas y sugerencia de ideas.

Los mensajes de mantenimiento: Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Están relacionados con la realización de la producción.

Los mensajes humanos: Son aquellos que están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los empleados. Entre los mensajes humanos se incluyen las charlas, almuerzos, actividades deportivas y sociales, así como también el elogio y reconocimiento del trabajo realizado.

1.2.3 Los públicos.

En aras de lograr en una empresa determinada el enfoque sinérgico es importante definir los tipos de públicos, aquellos a los que estarán dirigidos los mensajes y con los cuales de deben afianzar las relaciones.

El enfoque sinérgico

Los públicos externos son inherentes a la empresa, surgen con la creación de ella y crecen en la medida que la organización depende o es afectada por una institución o individuo del medio ambiente. Están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicados a nivel de microsistema social de la institución con la que ésta entra en contacto. Existen dos tipos, público específico y públicos generales.

Los públicos externos específicos son aquellos que tienen con la institución una relación directa, es decir, ambos están conscientes de que se vinculan por un motivo y de cuál es el motivo que los lleva a vincularlos, esos motivos nos permiten clasificarlos en: clientes, proveedores, la localidad y los medios de comunicación de gran alcance.

Mientras que los públicos externos generales son el conjunto de todas las instituciones públicas que tienen como público a la comunidad nacional (integrada por todos los habitantes del país en el que se localizan estas instituciones públicas) y a la comunidad internacional (integrada por todos los demás países) donde ambas partes están conscientes de la necesidad de su vinculación.

Los públicos internos están constituidos por todas las personas que forman parte del sistema de componentes individuales de su estructura, es por ello que los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente. Además se ubica en lo que pudiera concebirse como el interior del lugar al que pertenecen. Son los individuos que se encuentran directamente vinculados a la entidad. Este público se puede clasificar en dos en función del nivel jerárquico de autoridad y de responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema, ellos son: directivos y empleados.

Los directivos son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos. Mientras que los empleados son en general todos los componentes individuales del sistema, son específicamente quienes concretamente realizan el trabajo determinado por directivos.

1.2.4 Los flujos de Comunicación:

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces, etc. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándums, cartas, manuales, folletos y procedimientos.

Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse

El enfoque sinérgico

obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización y los datos financieros.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presentes en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida y el defensor de derechos.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación recae en gran medida en los superiores.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Dado que la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas, 2) los subordinados

El enfoque sinérgico

se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad y 3) los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

La comunicación horizontal facilita la coordinación de las tareas a realizar por la organización. Se practica entre los miembros de la organización que son considerados con igual jerarquía, por lo que tiene lugar en diferentes niveles de la organización. A través de canales que se establecen para este tipo de comunicación propicia un medio para compartir informaciones relevantes de la organización entre colegas. Mediante el cual se pueden solucionar problemas y conflictos, propiciando así el apoyo mutuo entre los miembros de igual estatus.

En múltiples ocasiones aunque se establezcan mecanismos para que el flujo de comunicación fluya libre y espontáneamente existen barreras que lo dificultan.

1.2.5 Barreras de la Comunicación:

Aún cuando el receptor recibe el mensaje y hace un auténtico esfuerzo para decodificarlo, existen una serie de interferencias que pueden eliminar su comprensión. Estas se denominan Barreras de la Comunicación, pudiendo filtrar parte de ésta o darle un significado equivocado. Los tres tipos de barreras son: Personales, física y semánticas.

☆ Barreras personales: son interferencias de la comunicación que surge de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas y estas situaciones ocurren tanto en los trabajos como en la vida privada. Las barreras personales con frecuencia propician una distancia psicológica entre las personas que es semejante a la distancia física real. Nuestras emociones actúan como filtro en casi toda nuestra comunicación. Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente "sintonizados" para ver y oír, por lo que la

El enfoque sinérgico

comunicación no es algo separado de nuestra personalidad. Comunicar nuestra interpretación de la realidad misma. Alguien ha manifestado que "no importa que diga que esto es así porque no lo es", indicando que el emisor está dando simplemente una percepción emocional filtrada de lo que quiere comunicar. En estas condiciones cuando la percepción del emisor está bastante cercana, la comunicación será más eficiente.

- ☆ Barreras físicas: consisten en interferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un ruido que obstruye la voz del mensaje temporalmente. Otras barreras físicas son las que median entre las personas, como las paredes, o la estática que interfiere con los mensajes radiados. Las personas con frecuencia reconocen una interferencia física y tratan de solucionarla.

- ☆ Barreras semánticas: surgen de las limitaciones en los símbolos que nos comunicamos. Generalmente los símbolos tienen una verdad de significado y nosotros necesitamos elegir un significar entre muchos. En ocasiones se elige el significado equivocado y se provoca la confusión. Una barrera semántica puede conducir a una barrera emocional y bloquearse la comunicación posteriormente.

- ☆ Interferencias: Cada vez que interpretamos un símbolo con base en nuestras percepciones y no en la realidad, se dice que hacemos interferencias. Las interferencias son partes esenciales de la mayoría de las comunicaciones, no podemos evitarlas esperando a que la comunicación se compruebe antes de ser aceptada sin embargo debido a que la interferencia puede dar una señal equivocada, necesitamos estar siempre alerta respecto a ellas y evaluar cuidadosamente. Se debe solicitar mayor retroalimentación cuando surjan las dudas. (Hernández 2006).

1.3. Enfoque sinérgico de la comunicación organizacional.

Los estudiosos contraponen dos tipos de mensajes, en su opinión, presentes en toda organización: de un lado los que tratan temas relacionados con la esfera del conocimiento técnico; de otro los relacionados con actitudes, valores y normas. Tanto un tipo de mensaje como otro debe ser encaminado a lograr consenso en torno al sistema de valores.

De no lograrse el consenso requerido, se entroniza el desorden que conduce más tarde o más temprano a la desintegración de la organización. Para evitar tales males se impone la necesidad de lograr un enfoque sinérgico de comunicación, que reduciría al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, y establecería un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las empresas.

El establecimiento de normas en las organizaciones con relación a la comunicación conduce a la eliminación de la aleatoriedad en todo el campo de relaciones de la empresa, y al desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor de comunicación.

Tal enfoque sinérgico se consigue mediante la aplicación de un modelo general de gestión de comunicación empresarial, que debe ser diseñado en función de la organización de las características de cada organización. Y a través de la planificación o programación de las acciones comunicativas. Con ello se contribuye al fortalecimiento de la identidad y los valores de la cultura de la organización, y se influye en el desarrollo del sentido de pertenencia de los integrantes de las entidades, de modo que puedan llevarse al máximo las potencialidades de los recursos humanos; se generalice un sentido de lealtad grupal, eficaces técnicas de interacción y altas metas de desempeño. (Torquato, 1986).

La sinergia es uno de los componentes más importantes para lograr eficacia organizacional, no solamente en el plano de la comunicación, sino en cuanto a funcionamiento general de la organización se refiere. El uso sinérgico de la

El enfoque sinérgico

comunicación, mejora la coordinación de los elementos que conforman el sistema e influye en una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno, y mejor interrelación con el entorno externo.

El enfoque sinérgico en la gestión de la comunicación de una empresa se traduce en la concentración de la dirección de comunicación en un centro coordinador de la esfera, que se ocupa de la planificación y el diseño de un discurso coherente. Se posibilita así un mejor empleo de recursos y una retroalimentación más efectiva.

Crear las necesarias interrelaciones entre los componentes de los procesos comunicativos, estudiar las condiciones y estado del clima organizacional y las variables de la cultura organizacional, son algunas de las ventajas del enfoque sinérgico de la comunicación.

Para poner en práctica el enfoque sinérgico se hace necesario conocer las dificultades de la comunicación en una empresa, por lo que se tendrá que investigar acerca de la misma, de ahí la importancia de realizar un diagnóstico.

La aplicación del enfoque sinérgico ofrece una serie de ventajas que benefician tanto para la empresa en sí como para su público interno

☆ Para la Empresa:

1. Vincula la Empresa con los medios externos.
2. Establece el dialogo de doble sentido con todos los públicos (Internos y externos).
3. Difunde sus relaciones.
4. Proyecta su imagen.

☆ Para su público interno:

1. Brinda confianza.
2. Aumenta la información.
3. Permite su participación.
4. Ayuda la integración.
5. Evita rumores y confusiones.
6. Facilita su evaluación.

7. Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo.

En aras de elaborar acciones para lograr el enfoque sinérgico es importante conocer la cultura dominante que ha cultivado la organización, así como elementos de la sub cultura. Ella recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, que acumula presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos, es un producto aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

1.4 Cultura organizacional:

La cultura organizacional es una esfera de reciente abordaje en el campo de las ciencias sociales, que ha ido paulatinamente despertando la atención y el interés de estudiosos y empresarios en el mundo contemporáneo.

El tema de la cultura organizacional ha cobrado actualidad sobre todo a partir de la vinculación de la cultura con la gestión empresarial y la influencia de la gestión cultural en la elevación de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, pero como sucede en toda disciplina joven, los límites y extensión de sus fronteras es todavía difuso, máxime teniendo en cuenta su esencia eminentemente multidisciplinaria.

Los enfoques contemporáneos sobre empresas e instituciones abordan cada más este tipo de enfoque, pues son diversos los factores que conforman la cultura en una organización. A fin de brindar algunos elementos acerca de las diferentes aproximaciones en torno al tema, se profundizará en la definición formal de cultura empresarial.

La cultura forma parte de la identidad de una empresa, de un país o región. Expresa cómo los individuos se relacionan con el entorno, cómo se agrupan o se dividen, cómo producen y consumen alimentos, cómo perciben y disfrutan el sexo cómo se define y se utiliza el tiempo, cómo se lleva a cabo el proceso de aprendizaje y cómo y cuando dos personas discuten o ríen.

Cultura organizacional:

- ☆ Es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros.
- ☆ Es un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue una organización de otra.
- ☆ Se puede definir como: la respuesta dada o esperada ante determinado problema.
- ☆ En la cultura influyen: tabúes, costumbres, creencias y sentimientos colectivos.

Cultura dominante o fuerte: Expresa los valores centrales de la organización que se comparten por la mayoría de sus miembros.

Subcultura: Dentro de una misma organización un departamento se diferencia de otro por rasgos, características; son minicultura dentro de una organización que generalmente se define por las designaciones de departamentos y separación geográfica.

1.4.1 Manifestaciones de la cultura.

El comportamiento: Son las actitudes, la forma de proceder, la conducta en su relación con los demás, la manera de comunicarse, de emitir los mensajes, las costumbres, rituales, en fin: cómo hacer las cosas.

Las normas: Emergen de la interacción entre los grupos (interacción grupal). Son las reglas que rigen al ser humano que constituyen hábitos, reglamentos o procedimientos, que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades.

Los valores: Cualidad del ánimo, que mueve acometer resueltamente grandes empresas y a arrastrar los peligros, entre los cuales se destacan: honradez, justicia disciplina, honestidad laboriosidad. Desempeñan un papel especial en la formación de las normas, generándose y reformándose a lo largo de la vida, reflejando lo que es ético, válido, competitivo, hermoso y bueno.

Clima: Ambiente, a partir de cómo se relacionan las personas.

La cultura posee tres niveles fundamentales: producción, valores y presunciones básicas, éstas últimas se derriban en relación con el entorno, naturaleza de la

realidad y la verdad (tiempo y espacio) naturaleza del genero humano y naturaleza de las relaciones humanas.

Filosofía: Es la política que sigue una empresa con respecto a los empleados y/o clientes.

Creencias: Estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

1.4.2 Niveles de la cultura

Nivel de las producciones:

Es el más visible, el de las producciones, o servicios, es decir, aquello que se crea por la entidad en su proceso laboral y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que puedan identificarse mediante la observación.

Nivel de los valores

Expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético surgen vinculadas a las ideas de las personas influyentes, líderes de grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel de las presunciones básicas

Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo, lo que fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas son verdades tan admitidas que son pocas las variaciones que se admiten en torno a ellas. De hecho si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebibles cualquier conducta basada en otra premisa, son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.

1.4.3 Presunciones básicas.

Relación de la humanidad con la naturaleza: Se apoya en la relación existente entre el hombre y el entorno. Cómo el ser humano convive sin afectar al entorno.

La naturaleza de la realidad y la verdad: Se sustenta en el tiempo y en el espacio, las realidades se pueden ver: realidad física externa (está a fuera, visible) realidad social (el grupo llega a un consenso) realidad individual (cada cual tiene un punto de vista). La concepción del tiempo puede ser lineal, cíclica o estructurada. En cuanto a la noción del espacio se tiene un sentido físico y otro social, puede ser un símbolo de estatus de poder.

Naturaleza del género humano: Se define al hombre como un ser social: cómo se comunica, se relaciona entre sí.

Naturaleza de la actividad humana: Esta puede ser orientada hacia la tarea (sin interesar los problemas personales). Orientación muy paternalista (con grandes relaciones humanas), orientación hacia la individualidad (el yoismo).

Naturaleza de las relaciones humanas: Son las relaciones interpersonales e intergrupales. Está relacionado con el poder, influencia, jerarquía, intimidad, amor (si se presume que el hombre es presumido así será la actuación) puede ser de autocracia, paternalismo, consultiva, participativa o colegiada.

Teoría del aprendizaje: Se basa en que la cultura se puede aprender a partir de dos mecanismos: situación de resolución positiva: por que una vez un método dio resultado siempre que ocurra ese problema se tomara esa decisión de nuevo.

1.5 Comunicación, imagen e identidad corporativa.

El enfoque sinérgico

Los términos "imagen" e "identidad" son frecuentemente utilizados en las descripciones de las estrategias de comunicación de la empresa.

Generalmente, se acepta a la imagen como "el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo", mientras que se acopla a la identidad con "la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo".

En un principio, la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. El concepto se ha extendido, y se ha echo más amplio, ahora se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación, y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de identidad corporativa (IC). Todos los elementos del mix de IC pueden usarse para presentar la personalidad de una empresa tanto de forma interna como externa, según la filosofía de la empresa.

En términos generales, "imagen corporativa" es descrita como el retrato que se tiene de una empresa, mientras que "identidad corporativa" denota la suma total de todas las formas de expresión que ésta utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza.

1.5.1 Algunas definiciones de imagen.

Dowling, 1986: plantea que "una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto es conocido y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona, es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto."

Joan Costa, 1987 define que la imagen corporativa es la "representación mental de un determinado estilo de una empresa o de una organización transmitida especialmente a través de sus actividades de producción y de sus servicios comerciales; de sus productos y líneas de productos, servicios, publicidad,..". Viene a destacar el carácter global de la comunicación corporativa. Todo lo que tiene una empresa o una institución, comunica y genera mensajes que influyen en la construcción de la imagen corporativa.

El enfoque sinérgico

“La imagen de una empresa no es un elemento secundario ni una moda, es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria social, es un supervalor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios, a los que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos”. (Costa, 2002)

Sanz de la Tajada plantea que “aplicado a los fenómenos empresariales, la imagen de empresa es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución. Se trata por lo tanto, de una representación mental que un individuo se hace de una organización empresarial como reflejo de la cultura de la empresa”. En esta definición también se apunta que el receptor tiene una parte activa en la generación de la imagen corporativa. El individuo “se hace” una representación. La imagen corporativa no va a ser algo que se comunica, es algo que se produce en el interior de los receptores. (Capriotti, 1999)

Señala también este autor que la imagen se puede considerar “como el conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o a una marca; representación que es resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión”. (Capriotti, 1999)

Villafañe, 1993 plantea que “la imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a una cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma la conducta”.

En esta definición se incluye un nuevo elemento en relación a la imagen corporativa: la conducta. Y es que la conducta va a ser un elemento fundamental en el concepto de imagen corporativa, ya que en definitiva, todo proceso de comunicación

corporativa tiene como finalidad, sino mover directamente la conducta, sí predisponer a los receptores para actuar de una manera determinada o, al menos, producir un cambio de actitud.

Capriotti, 1999 hace una extensa descripción de las diversas concepciones de imagen corporativa, así como del proceso y de los elementos que intervienen en la creación, gestión, comunicación y desarrollo de la misma, y nos oferta esta definición: “Definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se conforman los públicos, como el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.

Y ampliará esta definición añadiendo que “la imagen de una organización condiciona la realización de una valoración, de un juicio sobre la empresa. De esta manera, la entidad es considerada como positiva o negativa, como buena o mala, a partir de la creencia del individuo de que posee suficiente información para poder calificarla de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la imagen corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos”.

Haciendo un breve resumen, se puede afirmar que la imagen corporativa es algo que se genera en la mente de los receptores a través de la interpretación de todos los mensajes que les impacta de una empresa, institución, marca. Y que, en ese proceso, participan tanto la parte racional como emotiva de dichos receptores.

1.5.2 Algunas definiciones de identidad.

El objeto de toda política de identidad corporativa es el de crear una cierta imagen deseada, o "imagen de lo que debería ser". Este es el ideal, la realidad deseada, hacia la que la dirección quiere trabajar, pero no es necesariamente la misma imagen que el público tiene de la empresa, es decir, la "imagen real".

La identidad corporativa es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del

comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión. (Van Riel, 1997)

La identidad a nivel de la sociedad se va formando a partir de un proceso de comunicación e interacción entre los hombres mediante la cual se construye un consenso que confiere unidad y cohesión. Implica ante todo la noción del ser, de la unidad, de la existencia y su relación con el cambio.

La identidad es un componente básico de la realidad objetiva y subjetiva, realidad en la que el hombre se constituye, se forma como sujeto - persona capaz de relacionarse con otros. La identidad también puede manifestarse inconscientemente en los individuos y grupos, pero es un proceso consciente, el cual es necesario asumir para contribuir al desarrollo de la misma.

Carter ,1982 describe a la identidad corporativa como "el logotipo o imagen de marca de una empresa, y toda manifestación visual de identidad de una empresa". La importancia concedida a un símbolo visual apropiado, muestra la necesidad de crear una (primera) impresión favorable en los clientes actuales y futuros. La combinación de símbolos visuales es una manera rápida y penetrante de transmitir una idea simple sobre una empresa, o su valor emocional. (Van Riel,1997)

Keller, 1990 hace referencia al "efecto interno de la identidad corporativa". Una fuerte identidad corporativa crea un "sentimiento de nosotros". Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta a su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un externo. Esto lleva a un mejor uso del "capital humano" de la empresa. Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa. (Van Riel, 1997)

Cuando una empresa presenta una poderosa identidad corporativa, los diferentes públicos objetivos externos pueden desarrollar una imagen clara de ella. Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes, con dicho propósito ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad.

La comunicación, el comportamiento, y el simbolismo de una empresa son, de hecho, las formas concretas dentro de las cuales cristaliza la personalidad de la misma. Los medios de IC descritos, son las formas externas de expresión, mientras que la personalidad es el elemento más profundo que se encuentra tras ellos.

La identidad y la imagen de una empresa están vinculadas directamente a los colores, los logotipos y las marcas que la representan.

Identidad corporativa: Son todos los medios a través de los que una organización se presenta y es percibida. Sirve para proyectar interna y externamente los atributos de la identidad, que no son sólo los que tienen que ver con las manifestaciones visuales como símbolos, logotipos, colores y envases, sino también conductores y pequeños detalles. Es la estrategia de acción para la competitividad en un mercado plagado de productos similares.

Identidad cromática: No es más que los colores utilizados en marcas y logotipos, el color corporativo se convierte en lenguaje. El color puede ser utilizado en diferentes variantes en la identidad visual en dependencia del objetivo que persigue.

Marca: Es un signo visual, un distintivo gráfico que la empresa registra e incorpora a sus productos con el fin de hacerlas identificables de inmediato, memorizables y diferentes a sus competidores.

Logotipo: Es una palabra diseñada, debe ser original y con una personalidad propia como nombre de marca, o como marca que la diferencia de la misma palabra escrita en caracteres mecanográficos corrientes, letras transferibles y cualquier otro procedimiento normalizado de escritura. Debe tener colores precisos

Para la autora, la identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de los cuales una organización revela su personalidad. La identidad de una organización se expresa en "lo que la organización realmente es" (Thomas y Kleyn, 1989), describe a la personalidad como "la unicidad de la empresa".

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la Empresa Mixta productos Sanitarios SA. Resultados de la investigación.

2.1 Descripción general de la Empresa Productos Sanitarios SA:

2.1.1 Ubicación geográfica

La empresa está ubicada en la carretera de Cárdenas a Sagua Km. 7½, tiene una extensión territorial de unos 42 565 m². Cuenta con dos vías de acceso, la carretera Cárdenas-Sagua y la carretera Cárdenas-Jovellanos que circunvala al central José Smith Comas y su ubicación es la siguiente:

- ☆ Al sur el Central José Smith Comas.
- ☆ Al Este el Politécnico Primitivo Filgueiras.
- ☆ Al Oeste oficinas de la Entidad Empleadora.
- ☆ Al Norte carretera Cárdenas-Sagua contigua a terreno yermo.

2.1.2 Antecedentes históricos de la Empresa Productos Sanitarios SA.

Aunque para toda la sociedad el papel es algo muy común e incluso a veces hasta insignificante era algo muy valiosa para las civilizaciones de la edad antigua. Surge como una necesidad de los individuos de dejar la huella de su mente como prueba de su paso por la vida. Ya en la modernidad se empezó a elaborar pulpa para papel de madera del pino en Europa y los Estados Unidos, pero a medida que se exterminaba los bosques, se hacían más costoso el traslado de la materia prima para su proceso y así se duplicaba el precio de la mano de obra y aumentan los costos de producción. Con el objetivo de resolver esta problemática se empiezan a realizar nuevos proyectos, el primero apareció en 1838 donde se empleaba el bagazo de la caña, pero no es hasta 1884 que se consideró factible su uso con ese propósito, pero ningún ingeniero lograba exitosos experimentos.

En 1918 el ingeniero cubano Joaquín de la Rosa realiza sus primeros ensayos con bagazo de caña y en 1925 estableció una planta en el central Tuinicú, Jatibonico en Santi Spiritus. Por problemas financieros fue desmantelada la instalación y tras años de investigación y gestiones construye su invento en el ingenio Progreso (Actual central José Smith Comas) y el 20 de junio de 1958 en el turno de las 12 p.m. a las 8

El enfoque sinérgico

a.m. del siguiente día se produjo el primer papel 100% cubano. Después de algunos ajustes se logra en el papel una blancura y textura de alta calidad y el 16 de septiembre del propio año se imprime el periódico "País" con un papel de bagazo netamente cubano, más tarde el diario "El Cristo" gozó de singular experiencia.

Al triunfal la Revolución, por las características del capital, "Técnica Cubana" fue una de las primeras fábricas nacionalizadas. El 8 de enero, un equipo de nuevos ingenieros graduados en la Universidad de Oriente, quedó al frente de la industria. Fueron muchos los Jefes de Planta y posteriormente directores que presidieron a la Empresa

La cultura transitó por disímiles momentos, unos críticos, otros de esplendor. Existió en el lugar una banda de música que se presentó en el estadio latinoamericano conjuntamente con los grandes como Los Van Van. Los coordinadores de las actividades fueron Germán Pinelly y Cepero Brito, dos grandes de la locución en Cuba. Los papeleros también preparaban dramatizados y presentaron por Radio Ciudad Bandera, la emisora local, una novela titulada " Las Aceitunas".

En otros tiempos los valores fueron desplazados por los antivalores, el período especial incidió en la transformación de la cultura, la producción se paralizó y el movimiento cultural también.

El 29 de noviembre de 1996 se firma un acuerdo con la firma TEMRECINC para reiniciar la operación de la fabricación de papel Tissuc que había parado completamente. Así nace la Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. (Prosa S.A.), que se constituye el 13 de julio de 1999, acatando la forma de sociedad económica y comienza sus operaciones el 9 de septiembre del propio año.

Varios gerentes extranjeros compartieron la dirección pero no lograban encausar a la industria, hasta que el 23 de agosto de 2001 se designa al cubano Rafael Rossell, quien permanece hoy en el cargo, el personal en su mayoría fue sustituido: comenzando con un fuerte y aguerrido colectivo de trabajadores, lo que ha permitido resultados extraordinariamente positivos.

Al ser el gerente general, un cubano, la cultura implantada no es tan diferente a la que se respiraba en sus años de esplendor. El trabajo de los destacados es reconocido, preocupándose, la dirección por los problemas de sus trabajadores, además de ofrecerles una jaba de aseo mensual y otra de alimentos al finalizar el año.

2.1.3 Características específicas del proceso productivo.

La Empresa posee tres áreas productivas, Máquina de Sanitario, Energética y Conversión Sanitario y esta última tiene distintos sectores, rollitos de higiénico, minijumbos, toallas, pañuelos faciales y de servilletas. Tiene además áreas auxiliares tales como taller de mantenimiento, almacén de Productos Terminados, almacén de Materias Primas y el edificio administrativo.

Su producción se basa en la fabricación de papel Tissue para la comercialización en el mercado nacional como rollitos sanitarios, Pañuelos Faciales, toallas sanitarias y servilletas, y para el mercado externo en forma de Jumbo Roll.

Los niveles de producción anual están en el orden de las 6000 ton de papel en máquina, cuyo destino es el mercado nacional e internacional.

2.1.4. Áreas donde se desarrolla el proceso productivo.

El proceso productivo abarca un área como la que se muestra en el anexo 1 Vista en planta.

1. Máquina Sanitario: En este taller se produce el papel en Jumbo Roll
2. Taller de Conversión: En este taller existe el equipamiento para realizar la conversión del papel producido en la máquina sanitario en rollitos, servilletas, pañuelos faciales, toallas higiénicas y minijumbos para dispensadores.
3. Almacén de Productos Terminados: En el se almacenan todos los productos terminados que elabora el taller de Conversión.
4. Almacén de Materias Primas: En el se almacenan todas las materias primas que se utilizan en el proceso productivo.
5. Energética: Brinda los servicios de suministro de agua, aire y vapor para el proceso productivo.

6. Taller de mantenimiento: Garantiza los trabajos de reparaciones y mantenimiento en todas las especialidades que son necesarias para garantizar la producción de la planta.

2.1.5 Caracterización de la fuerza laboral.

Según entrevista con la gerente de recursos humanos (Anexo # 3), se conoció que la entidad cuenta con una plantilla aprobada de 179 trabajadores; pero la existente es de 152. De ellos 17 dirigentes, 28 técnicos, 5 de servicio y 102 obreros. Directos a la producción se encuentran 130 y el resto de otras áreas.

Donde 35 son mujeres y 117 hombres. En el Anexo # 4 se encuentra la fuerza de trabajo dividida por rango de edades y nivel de escolaridad por categoría ocupacional. (Ver tablas 2.1 y 2.2).

En la actualidad el sistema de trabajo es en base a dos turnos de trabajo de 12 horas con 4 brigadas, para máquina sanitario, y energética y tres brigadas para conversión, el resto del personal labora de lunes a viernes de 8.00am a 4.30pm y los sábados de 8.00am a 12.00m.

2.1.6 Área que asume algunas funciones comunicativas.

La gerencia de recursos humanos, es la única que asume algunas responsabilidades del proceso comunicativo que tiene lugar en la Empresa. Mantiene como **política**: crear un ambiente que todos los trabajadores puedan contribuir a la máxima habilidad y mantener altos estándares de actuación, entrenamiento eficaz, diálogo abierto y honrado, participación activa en la solución de problemas y capacidad empresarial. Proporcionarles un ambiente de trabajo sin discriminación, seguro y saludable y con la oportunidad de participar y compartieron en el crecimiento y el éxito financiero de la compañía a través del sistema de estimulación entrampado.

Este departamento se encarga de preparar a la reserva a través de un plan de preparación y capacitación, donde se les orienta diferentes tareas y actividades y se les evalúa el desenvolvimiento y cumplimiento de las mismas, el comportamiento y la conducta con que lo asumen, así como su conducta en general, de manera tal que

se verifique si son idóneas y capaces.

El sistema de remuneración se basa en las horas que elabore cada empleado dependiendo del momento en que pasen su tarjeta magnética a la entrada y salida, como un horario predominantemente cerrado para la mayoría de los empleados.

El estímulo que reciben los obreros en divisas depende del cumplimiento de plan de producción y del salario básico, el cual está relacionado directamente con oficio que desempeña y la clasificación con que cuenta.

Durante la conversación la autora se percató de que la empresa no cuenta con diseño provisorio sobre la fuerza laboral, la industria no se encarga de buscar el personal para cubrir un embarazo, certificado o sustituir a un jubilado, para ello existe la entidad empleadora (que antiguamente formaba parte de La Técnica Cubana), es la responsable de seleccionar al personal y suministrar la fuerza laboral a través de un contrato, un modelo oficial. Esta entidad es una unidad de servicio específicamente para la Empresa. Allí radica una bolsa de empleo, donde el personal interesado en trabajar en la fábrica se inscribe y espera ser llamado según la necesidad de la empresa.

En la entidad empleadora de realizar el diseño de la fuerza laboral. Para seleccionar al personal se tienen en cuenta una serie de requisitos los cuales varían según la función y oficio, pero es común para todos, tener buena apariencia física y buena conducta social.

La política de la calidad es:

Productos Sanitarios SA se compromete con el suministro de papel higiénico a sus clientes, cumpliendo los compromisos establecidos a través de la aplicación y mejora continua de un sistema de gestión de la calidad acorde de la norma ISO 9001.

La misión es:

Ser una compañía que a un bajo costo convierte los recursos forestales vírgenes y recuperados en productos con una calidad competitiva, creando beneficios sociales, culturales y económicos para su entorno, empleados y accionistas.

La visión es:

Ser una compañía líder en tecnología de fabricación y conversión del papel higiénico en Cuba y el caribe con una alta calidad de sus productos, asegurando la protección del medio ambiente.

2.1.7 Proceso de socialización

Según las reiteradas visitas y entrevistas efectuadas a la gerente de recursos humanos (Anexo # 4), la autora pudo conocer, que los trabajadores que llegan nuevos, el primer día, se les brinda un recorrido por los diferentes departamentos, talleres, almacenes, así como por las diferentes máquinas con el objetivo que perciban el estilo de trabajo y la forma en que se realizan las labores. Además se les presenta a todos los Gerentes y técnicos principales, de este modo el personal es capacitado y comienza el proceso de socialización.

A los nuevos miembros se les garantiza el uniforme, con un tono azul oscuro, símbolo de la entidad y color que la identifica en cualquier parte del mundo. La Empresa Mixta, también tiene una bandera que la representa y que se encuentra izada a la entrada de la misma. Los recién llegados deben acostumbrarse a mantener un comportamiento silencioso, ser discretos y estrictamente educados, pues el ambiente existente así lo requieren. Estas son características claves de la cultura dominante.

La entidad, en los momentos actuales tiene como **objeto social autorizado:** la producción y comercialización de rollos " jumbo ", papel sanitario convertido en rollos, toallas de papel, rollos de cocina, pañuelos de papel, toallas industriales y otros productos de grado tissue producidos para la venta en el mercado mayorista cubano. Asimismo, podrá exportar para su comercialización en el extranjero, aquel por ciento de la producción que las partes acuerden.

2.1.8 La cultura organizacional

“La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos” (Ouchi, 1982)

Basada en este criterio es que se necesita conocer la cultura de cada organización para establecer los códigos de comunicación y detallar las normas que la sustentan.

Según las observaciones realizadas (anexo # 8) se aprecia una estricta disciplina laboral; cada persona se mantiene en su puesto de trabajo. No existen las conversaciones en los pasillos, éstos siempre están vacíos, sólo se sienten a veces los pasos de quien entra o sale y algún moderado saludo.

La organización se caracteriza por mantener la discreción; así los contratiempos que surgen son solucionados por las partes implicadas, no se involucra personal ajeno al asunto, sin embargo, si el problema es de mayor envergadura, en el matutino se pone al tanto todo el personal.

Los integrantes de la organización según la observación son personas sencillas, amables, serviciales, dispuestas a ayudar. Mediante el cuestionario a los trabajadores se apreció que los directivos se han ganado el respeto de la admiración y la estima de los empleados. Gracias a su trabajo la empresa transcurrió satisfactoriamente por el proceso de perfeccionamiento empresarial y de calidad.

La tecnología implantada no es la más avanzada, pero es de buena calidad, aún que se trabaja para mejorarla, pues el pesaje era manual y recientemente se automatizó. Sin embargo todavía es manual la envoltura de paquetes, el llenado de los pañuelos faciales y otros detalles que entorpecen el trabajo y lo retrasan.

La Empresa posee tres cuentas en el BFI (Banco Financiero Internacional) una en CUC (peso convertible), otra en USD (dólar estadounidense) y la otra en dólar canadiense. Estos recursos económicos de la industria están enfocados al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y medio ambientales, contando con importantes sumas respaldadas por la producción cotidiana. La empresa se desenvuelve en un contexto político legal acorde a las leyes cubanas, en una

El enfoque sinérgico

sociedad de equidad e igualdad, donde la propiedad social se impone ante la privada respetando así el derecho a la salud y a la educación gratuita, velando también por las condiciones de trabajo de sus empleados.

La empresa mantiene un estilo de dirección basado en la codirección, como corporación que es, la última palabra la dice el copropietario canadiense, no obstante se trabaja enfocado a la producción y a las ventas, partiendo del bienestar de los trabajadores lo que conlleva a que a pesar de las diferencias existentes se trabaje en equipo, pues los directivos, predicando con el ejemplo, son los primeros en entregarse de lleno al trabajo y sacrificar horas extras.

2.1.9 Los valores

Las organizaciones son estructuras humanas poseedoras de una cultura y un conjunto de valores que configuran su identidad, sustentada sobre una nueva filosofía que además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la organización, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más competitivo y exigente

Los valores ayudan en la formación de las normas éticas de conducta. Se forman con el transcurso del tiempo y son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. En la empresa, según la entrevista estandarizada realizada a los directivos sobre valores (Anexo # 7) se han cultivado una serie de ellos como: la honestidad, laboriosidad, espíritu de sacrificio, discreción y disciplina laboral. A lo largo de una jornada laboral se pueden apreciar con exactitud estos valores y se les suman la disciplina, la educación y discreción con que se trabaja. Las personas que no acatan a este estilo de trabajo, terminan abandonando la entidad, pues es muy fuerte la cultura que se ha construido durante los casi diez años de existencia que tiene la corporación.

Los vanguardias no sólo reciben un estímulo moral y espiritual, sino también económico, los planes de trabajo son confeccionados con vistas provisoria y anticipados, muy creativos y con iniciativas propias, siendo proactivos, de esta forma la gerencia tiene el control de las relaciones humanas y de cumplimiento de las

tareas.

Los trabajadores se empeñan en sobrepasar las metas trazadas, no sólo por el deseo de ser mejores, también por aumentar la cantidad de divisas que reciben mensualmente. Ellos con su abnegación aprovechan cada minuto de la jornada laboral, el tiempo libre es muy poco, algunos minutos para la merienda y no más de media hora para almorzar, es así que la empresa logra cumplir y sobre cumplir las metas propuestas.

Un aspecto bastante tratado y analizado en todas las reuniones que se realizan en el centro es el delito, la corrupción y las ilegalidades, cuestión que no sólo se analiza en el centro visitado, sino en cada comité de base de la UJC o núcleo del Partido Comunista Cubano (PCC) se analiza este punto.

En el caso particular de la empresa, el robo y el delito están bastante controlados, pues la estricta disciplina y el control permanente de la producción, las ventas de inventarios no dejan margen a las ilegalidades. Además es conocido por todos los obreros que el robo o desvío de recursos es penado con la expulsión de la fábrica y llevado a juicio en muchas ocasiones, así que la industria defiende a la honradez por encima de todo conjuntamente con el espíritu de sacrificio, la justicia y la disciplina.

2.2 Procedimiento aplicado.

Basada en el paradigma cualitativo de la investigación científica, la autora del presente trabajo, durante cuatro años investigó los diferentes procesos comunicativos que tienen lugar en la Empresa Mixta Productos Sanitarios SA. Utilizando métodos empíricos y teóricos, realizó un estudio descriptivo en el cual midió cómo se manifiesta la comunicación en sus diferentes direcciones y dimensiones, especificando sus propiedades más importantes. En el anexo # 1 aparece la ficha de la investigación.

El trabajo investigativo se puede clasificar como no experimental, porque no se construye ninguna situación ya que no se manipula el sistema comunicativo de la Empresa, o sea, no se le incorpora ni se transforma ninguna herramienta de la comunicación, tan solo se observan las manifestaciones actuales.

El enfoque sinérgico

En el presente estudio aparece una descripción por separado de cómo se producen las interacciones comunicativas en las diferentes formas y cómo son utilizadas las herramientas de comunicación, con la finalidad de unir las bajo un enfoque sinérgico, en aras de lograr un despliegue armónico de los esfuerzos para alcanzar mejores resultados. En el Anexo # 2 aparece el organigrama de la organización donde se muestra la rigidez y el encasillamiento de los flujos comunicativos.

Con el propósito de profundizar en diferentes particularidades fue necesario fragmentar la investigación en varias etapas:

Primera etapa:

Características generales de la Empresa: Incluye la ubicación geográfica, las características de la fuerza laboral y las responsabilidades del departamento de recursos humanos y el proceso de socialización implantado.

1. Observación abierta, directa, natural y no estructurada como proceso de socialización de la autora de la investigación con la empresa, siendo visitada de forma reiterada en aras de ganar confianza.
2. Selección de la muestra para la investigación (Anexo # 3)
3. Entrevista al gerente de recursos humanos para conocer la dirección postal de la empresa, las características de la fuerza laboral, la misión, visión y algunos aspectos relacionados con la Empresa (Anexo # 4)

Segunda etapa:

Historia de la organización: Se aborda desde el surgimiento del papel, los inicios del mismo en Cuba, la evolución de la cultura hasta la actualidad y los valores de la organización.

1. Revisión de los documentos del sitio de historia con el propósito de dominar el pasado de la Empresa y los méritos laborales alcanzados.
2. Entrevista al gerente general acerca de la historia y definir particulares de la cultura dominante. (Anexo # 5)
3. Cuestionario a los empleados con mayor experiencia en la Empresa en aras de conocer particularidades de la cultura y del proceso comunicativo. (Anexo # 6)

4. Entrevista estandarizada a todos los directivos sobre los valores cultivados y defendidos por la empresa (Anexo # 7)

Tercera etapa

Resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos de medición con respecto a la comunicación organizacional, análisis de las marcas, logotipo y colores.

1. Observación realizada a gran escala, la difusión de los mensajes, la retroalimentación y el desarrollo de los flujos comunicativos y las relaciones entre los trabajadores, también se midió cada qué tiempo y con qué frecuencia los trabajadores reciben órdenes de sus superiores así como la influencia y el estímulo de los mensajes en su contexto de trabajo con vista al cumplimiento al objetivo de la entidad. (Anexo # 8).
2. Entrevista al gerente de ventas y al de compras con la intención de definir las relaciones con sus públicos externos específicos (proveedores y clientes) y evaluarlas. (Anexo # 9 y # 10)
3. Diferencial Semántica aplicado a los clientes y proveedores con el objetivo de medir la actitud de estos hacia la empresa, partiendo de la escala de Likert. (Anexo # 11)
4. Entrevista a clientes y proveedores con la finalidad de definir las características de la comunicación externa, (ver Anexo # 12)
5. Cuestionario de preguntas cerradas por la escala de Likert a clientes y proveedores para constatar lo analizado en las entrevistas. (Anexo # 13 y # 14)
6. Observación abierta, directa, natural y estructurada con proporciones participativas para recopilar información sobre el aspecto físico de los individuos, la forma de expresarse, la empatía hacia la investigadora, que es visitante, así como las marcas, símbolos, colores y características que aporten elementos culturales y medios ambientales, (Anexo # 15 al # 19).

Cuarta etapa:

Con los resultados obtenidos, se confecciona en consenso con el consejo de dirección el banco de problemas, posteriormente se propone las acciones para darle solución a las deficiencias detectadas

El enfoque sinérgico

1. Reunión con los directivos para analizar los resultados de los diferentes instrumentos de medición.
2. Confección del banco de problemas de acuerdo con las deficiencias detectadas y el criterio del consejo de dirección.
3. Propuesta de acciones. Según el criterio de la autora las acciones se clasifican en dos grupos: **Básicas y Complementarias**. Este orden de prioridad se debe a que para la correcta ejecución de las segundas es necesario tener implementadas las primeras, pero en ningún momento se refiere al grado de importancia y mucho menos se menospreciar, sino que se trata del orden de ejecución.

2.2. Métodos y técnicas aplicadas

2.2.1 Métodos teóricos utilizados.

El análisis de contenido fue recurrente para el estudio de las particularidades de la comunicación y las relaciones que se establecen en la organización, así como para la argumentación teórica de la investigación.

2.2.2. Métodos empíricos utilizados.

La elección de los métodos a utilizar está en dependencia de los objetivos propuestos y la estrategia investigativa seleccionada, la duración y la frecuencia con que se realice el estudio. Con el propósito de determinar intereses comunes, para la elaboración de las propuestas de acciones fueron empleados los siguientes:

2.2.2.1. Confección de los cuestionarios

El cuestionario a los empleados como guía de preguntas estandarizadas, se le aplicó a una muestra de 58 empleados distribuidos en dos turnos rotativos, en la cocina y en las oficinas con la intención de conocer el comportamiento de la comunicación en las distintas áreas. Este método investigativo posee afirmaciones que se comportan como preguntas cerradas a partir de la escala de Likert

Para afirmaciones positivas:

Posibles respuestas

- Muy de acuerdo

Puntuación.

5

El enfoque sinérgico

- De acuerdo	4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
- En desacuerdo	2
- Muy en desacuerdo	1

Para afirmaciones negativas:

Posibles respuestas	Puntuación.
- Muy de acuerdo	1
- De acuerdo	2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
- En desacuerdo	4
- Muy en desacuerdo	5

Para las preguntas sobre cultura: la codificación se realizó como afirmaciones positivas.

El cuestionario a los clientes y proveedores se confeccionó con preguntas específicas para cada uno de ellos con la finalidad de conocer cualidades de la comunicación externa. En el caso del cuestionario a los clientes todas las afirmaciones se codificaron como positivas.

2.2.2.2. Diseño de las entrevistas

Las entrevistas a los directivos fueron diseñadas a partir de los objetivos esperados por la autora y la ocupación de cada uno, a eso se debe que existan varias guías de preguntas en dependencia del departamento al que representa. En un momento dado se utilizó una guía estandarizada con el fin de conocer los valores cultivados por la organización.

La entrevista a los clientes y proveedores se realizó con la misma guía de preguntas para definir las relaciones entre estos y la empresa y puntualizar las diferencias bajo un mismo criterio.

2.2.2.3. Diseño de las observaciones.

Las observaciones se realizaron de manera repetitiva y en diferentes horarios y días de la semana. Estructuradas y codificadas por la escala de Guttman y resumiendo los resultados en una tabla que se encuentra a continuación de cada guía.

2.2.2.4. Diseño del diferencial semántico.

Este instrumento para medir actitud se elaboró basado en el texto básico de la asignatura Metodología de la Investigación y fue codificado por la escala de Likert.

Selección de la muestra

La fórmula para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{S^2}{V^2}$$

Lo cual se ajusta al conocer el tamaño de la población:

$$n = \frac{n'}{1 - n'/N}$$

☆ S^2 = Varianza de la Muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidades donde $S^2 = P(1-P)$. Donde $P=90\%$, pues la población es bastante homogénea.

☆ V^2 = Varianza de la Población. Su definición es $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar. Éste error es el investigador quien lo elige. $Se=0,025$.

☆ N = tamaño de la población o universo=187

☆ n = tamaño de la muestra

Sustitución:

$$S^2=0,9(1-0,9)=0,09$$

$$V^2=(0,025)^2=0,000625$$

$$n = \frac{0,09}{0,000625} = 144$$

$$n = \frac{144}{1 + 144/187} = 81$$

La muestra total es de 81 individuos, es el 43% de la población, pero para seleccionar el tamaño de los estratos de manera proporcional se debe emplear otra fórmula en la que fh es la fracción del estrato, sh es la desviación estándar de cada elemento en el estrato y K es la proporción constante:

$$fh = \frac{n}{N} = shK \quad fh = \frac{81}{187} = 0,433$$

ESTRATOS	CANTIDAD DE INDIVIDUOS	$Fh=0,433$	nh
Directivos	17	(0,433)	7
Empleados	135	(0,433)	58
Clientes	11	(0,433)	5
Proveedores	24	(0,433)	11
	N=187		n=81

Unidad analítica: Público interno y externo de La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A.

Población: Empleados, Directivos, Clientes y Proveedores.

Muestra: La muestra es probabilística estratificada porque la población de 187 individuos se dividió en 4 estratos:

Directivos=17

Empleados=135

Clientes Básicos=11

Principales Proveedores =24

2.3 Resultados de la investigación

2.3.1 La comunicación interna.

La comunicación interna, según entrevistas realizadas al gerente de recursos humanos y al gerente general (ver Anexos # 4 y # 5) se desarrolla en la entidad a través de diferentes estructuras diseñadas específicamente para facilitar el intercambio de los flujos comunicativos tanto entre empleados, cómo entre éstos con sus directivos y a la vez, estos últimos entre sí:

Los consejos de dirección se realizan semanalmente en el horario de la tarde, preferentemente los martes. Es el ambiente propicio para el intercambio entre los directivos, es, en ese entorno que se analizan las cuestiones de gran importantes y delicadas, gozando de la discreción de los asistentes: gerentes y secretarios de las

El enfoque sinérgico

diferentes organizaciones políticas y de masas, se tratan los temas más íntimos y comprometedores de la industria.

Entre los trabajadores de cada turno existe un flujo de comunicación que se establece a través de los jefes de turnos y técnicos que laboran, cada cual aporta ideas y expone su criterio para ser posteriormente debatidas en los “concejillos técnicos”, reunión que se realiza diariamente a las 9.00 a.m., en la cual participan todos los gerentes, jefes de áreas, la dirección de la empleadora, los secretarios de: UJC, núcleo del PCC y de la sección sindical. Es el marco en el que se analizan las 24 horas anteriores de operaciones y también se traza la estrategia a seguir en las 24 horas posteriores, de esta manera se logran solucionar las averías y así cumplir las metas de producción. Además se le dan a conocer las tareas a los diferentes gerentes y la empleadora, quienes a su vez comunican las quejas, inquietudes y sugerencias de sus subordinados. Las respuestas y las indicaciones orientadas allí, acto seguido se lo comunican a los obreros. Con lo que se alcanza la retroalimentación entre los máximos directivos y los empleados.

En el cambio de turno que se realiza a las 8:00 a.m. los trabajadores le informan a sus respectivos jefes de áreas las dificultades, el nivel de cumplimiento y el estado técnico de las máquinas para que ellos al reunirse con el gerente general y los gerentes de áreas puedan detallar las dificultades y la forma de superarlas para que no se reiteren. Por otra parte los gerentes se preocupan por las necesidades de los trabajadores, lo que los estimula para continuar esforzándose en la labor que realizan.

Los matutinos se efectúan todos los días a las 7:45 a.m. donde se comentan noticias nacionales e internacionales de todos los órdenes de informativos, así como las efemérides relevantes. A esta actividad asisten los empleados que laboran en horario de oficina (8 a.m. a 4.30 p.m.) que incluye a los obreros de cocina, mantenimiento y limpieza. En este acto todos participan activamente, pues cada día un área determinada lo prepara y es responsabilidad de la sección sindical velar por su cumplimiento.

El enfoque sinérgico

Cada departamento y organización desempeña simultáneamente diferentes funciones, lo que facilita el trabajo y el funcionamiento óptimo de la fábrica. Por otra parte cada departamento se subdivide para facilitar aún más la labor, es por esa razón que la Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. sobrecumplió su plan de producción en pasado año obteniendo ganancias.

Durante el horario de merienda y almuerzo, según las observaciones realizadas (Anexo # 8) los trabajadores se reúnen en pequeños grupos donde de manera informal conversan sobre su trabajo y otros temas. Los pequeños grupos informales tienen una gran importancia para la organización. Ellos fortalecen el cumplimiento de las actividades y ayudan a un mejor desenvolvimiento de los trabajadores en sus funciones.

Según los resultados de la aplicación de los del cuestionario a los obreros (Anexo # 6) la autora constató que ellos tienen acceso a una gran cantidad de información. Se les comunica mediante murales, matutinos y consejillos, todo lo referente a la actividad productiva, cultural y social, sin embargo existe información restringida, aquella que si es relevada puede poner en peligro la supervivencia de la corporación. El flujo continuo de información facilita las labores y elimina en gran medida que se cometan errores por falta de esta.

Las decisiones son tomadas por los directivos teniendo en cuenta la opinión de las masas, aunque no siempre la determinación coincide con el criterio de la mayoría de los trabajadores debido a que se tienen en cuenta cuestiones financieras y de factibilidad, por lo que la naturaleza de las relaciones humanas es consultiva, pues todos los niveles poseen información para la decisión final, el poder permanecer en los Gerentes (líderes formales).

No obstante según el resultado de la pregunta # 6 del anexo de igual dígito se identifica la existencia de barreras de comunicación, pues de un total de puntos a alcanzar de 290, se obtuvieron 171 para un promedio de 2.94 y un 58.96%.

El enfoque sinérgico

Durante las diferentes visitas efectuadas a la empresa se apreció un marcado nivel en la comunicación ecológica, pues el ambiente es acogedor con exquisita limpieza y una tonalidad azul en las paredes que agrada a la vista del visitante. Los productos que se fabrican en la entidad son ecológicos que no dañan ni perjudican a ninguna especie del reino animal o vegetal, así como tampoco agreden al medio ambiente en general.

Esta es una Empresa donde, desde la llegada de un nuevo trabajador, se ve el interés y la preocupación del consejo de dirección porque este trabajador se sienta bien. Se le garantizan todas las condiciones mínimas para su buen desempeño por ejemplo, los locales de trabajo tienen buena iluminación, se ofertan cursos para la superación profesional de estos, se hacen actividades recreativas, todo lo cual permite fortalecer en mayor medida las relaciones tanto de trabajo como personales. Este sistema de comunicación establecido entre trabajadores y directivos es muy efectivo a la hora de transmitirse las informaciones, las inquietudes y las opiniones, ya que hay mayor confianza y esto posibilita un mayor desarrollo en las actividades de la instalación.

2.3.2 La comunicación Externa.

2.3.2.1 La competencia.

Según entrevista con el Gerente de Ventas (Anexo # 9), la Empresa sólo tiene un rival en el mercado nacional ORLA, una firma dedicada a la conversión del papel bobinas en servilletas, pues no existe en el territorio nacional otra fábrica que se dedique a la producción de papel higiénico o similar. Algunos hoteles realizan determinadas importaciones de estos productos. Estas razones son más que suficientes para mejorar la calidad y evitar que los clientes prefieran realizar sus compras a ORLA y no a la Empresa

Por otra parte es oportuno mencionar que como ORLA sólo se dedica a la línea de servilletas, mientras que la Empresa, confecciona una gran variedad, lo que ofrece la ventaja de que el cliente que compra papel higiénico, en el momento que necesite servilletas también las compre aquí. Además la existencia de esta competencia

obliga a mantener y mejorar la calidad de los productos y sus formas de ser ofertados.

2.3.2.2 Relación con los clientes.

La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A., al dedicarse a la producción y comercialización de los productos que fabrica mantiene relaciones con muchos clientes mayoristas.

Sus principales compradores son:

Turismo:	Tiendas:	Resto Clientes:
ITH	CIMEX	Bat. Ideas
Gaviota	TRD	Población
ECASA/Cubana Aviación	CUBALSE	MINCIN (Env y Emb)
Palacio de las Convenciones	CARACOL	MINCIN (Ind. Locales)

Al entrevistar al gerente de ventas (Anexo # 4), se conoció que la venta se realiza a través de contratos, una vez que se han firmado estos, los clientes proceden a realizar los pedidos, por vía telefónica, fax o correo electrónico a los vendedores y al área de distribución, con la antelación suficiente para que sean satisfechos, estos se registran y se transmiten a las áreas productivas para realizar los planes de producción. Así se confecciona la demanda productiva que se realiza una vez al mes y con esto cada área conoce hacia que producto debe enfocar el trabajo.

Al estudiar las respuestas del diferencial semántico para medir la actitud de los clientes hacia la entidad (Anexo # 11), se muestra una posición media, ni favorable, ni desfavorable, demostrando así que la Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A., debe trabajar más en base a la comunicación externa.

En la entrevista con los clientes (Anexo # 12), se percibió que ellos en general se sienten satisfechos con los productos que adquieren, no obstante, plantean que se abusa de los medios electrónicos y la interacción cara a cara es limitada..

Al estudiar las respuestas del cuestionario a los clientes se aprecia escasa promoción de los productos que oferta la entidad (Anexo # 13 columna 5), de un máximo total de 25 puntos, sólo se alcanzaron 11, lo que representa un 44%.

En cuanto a la calidad de la comunicación (columna 6) se aprecia insuficiencia en este sentido con una puntuación acumulada de 16 puntos, para el 64%.

2.3.2.3 Relación con los Proveedores.

La organización posee un sistema de contratación con numerosos proveedores, la mayoría de ellos se encuentran alejados de la Empresa (Internacionales), lo cual dificulta notablemente la actividad de abastecimiento, resulta difícil contactar con muchos de estos proveedores y por ende el tiempo de respuesta por parte de los mismos no se realiza en el tiempo estipulado, esto trae consigo, que en algunas ocasiones, el proceso productivo se interrumpa a consecuencia del retraso de las entregas.

Entre los principales proveedores de la organización se pueden mencionar:

Nacionales	Extranjeros
Empresa Químico Farmacéutica de Cienfuegos	Suzano de Brasil
Adypel S.A. de Ciudad Habana.	Tembec INC de Canadá
Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.	Loc International de Canadá
Almacenes Universales S.A.	Antillana Panafiber de España
Camiones Colon.	Kruger de Canadá
Etecsa y Movitel	Liberarte de República Dominicana
Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas	Markan Aspap de Canadá.
Suchel Proquimia y Electroquímica de Sagua	Soluciones Químicas Globales de México
Planta Habana de Cuba	Vapensa de Costa Rica
Durero Caribe S.A. en Cuba	Ferris Management de Canadá
Papeles Finos y Conversión S.A. de Jatibonico	Patterson Paper de Canadá
Empresa Químico Farmacéutica de	Aljora de México

Cienfuegos	
	Ferris Management de Canadá

Las relaciones entre los directivos y los proveedores, según entrevistas de unos y otros, se realizan por fax, correo electrónico y vía telefónica. Los contratos son firmados por ambas partes al comenzar cada año natural, en los cuales aparecen anexadas las condiciones, los planes de entregas a cumplir y calidad de la materia prima solicitada. Pero la comunicación cara a cara se realiza en contadas ocasiones. Al analizar las respuestas de los cuestionarios (ver Anexo #14) se observa que sólo el 10% de los proveedores encuestados consideraron que la comunicación cara a cara con la entidad la practican al menos una vez al año, un bajo porcentaje para tan importante recurso.

Cuando analizamos los resultados generales de la comunicación externa de los cuestionarios se observa deficiencias comunicativas, de un total de 330 puntos, solamente obtuvieron 180, lo que representa el 54,54 %, con un promedio por individuo de 16,36 cuando el máximo a alcanzar era 30, por lo que se puede considerar que la comunicación es deficiente, (ver gráfica anexada)

La comunicación externa es considerada menos importante para los directivos que la interna, según la entrevista realizada a los gerentes de ventas y al de compras, se comprobó que las relaciones con sus públicos externos es ínfima, los entrevistados plantean que no es necesario mantener el intercambio.

Por otra parte los proveedores y clientes al valorar la actitud hacia la Empresa, mediante el diferencial semántica, no la reconocen como un cliente fijo o potencial y mucho menos como un proveedor importante.

Después de analizar detenidamente cada dimensión y dirección de los procesos comunicativos que tienen lugar en la Empresa Mixta Productos Sanitarios SA mediante los diferentes instrumentos de medición aplicado a directivos y empleados, se llegó a la conclusión de que existe buena comunicación

La comunicación interna en la Empresa no es solo descendente sino que es ascendente también, lo que permite conocer el grado de aceptación de los trabajadores sobre cualquier estrategia de trabajo, además de conocer las inquietudes de estos y los principales problemas que afecten el buen funcionamiento de la Empresa.

Aquí, aunque la comunicación no es vista como un sistema, existen diferentes mecanismos implementados que logran la retroalimentación. El público interno se comunica cara a cara, por teléfono, en reuniones, a través de murales y entre los directivos se distingue el empleo del correo electrónico, pues cada uno de ellos posee su propia dirección.

Al realizar un balance de los datos obtenidos con los instrumentos suministrados a los proveedores y clientes, o sea, a su público externo, se ve claramente un inestable flujo comunicativo, esto se debe en gran medida a la distancia geográfica existente entre ellos y la institución. La Empresa no explota adecuadamente las posibilidades que ofrecen el fax y correo electrónico, el resultado de los cuestionarios a clientes y proveedores lo demuestra, (ver anexos # 13 y #14). La gráfica que aparece en ellos constata la actitud del público externo analizado hacia la Empresa. La comunicación cara a cara, tan importante en la actualidad, no se emplea casi nunca. Así como no se realizan cenas de negocios, lo que demuestra poca actividad de las relaciones públicas en relación al público

2.3 Análisis de la imagen de la Empresa.

Según los resultados de la guía de observación; (Anexo # 15), al llegar a la puerta de la Empresa se observa, que todo está muy limpio y recogido, combinando el azul celeste con el turquí, tantos los exteriores como los interiores del lugar, así como el uniforme de los trabajadores, siendo el color que la representa. Este matiz simboliza salud, frescura e higiene, ofreciendo seguridad y confianza. Además, según entrevista realizada al gerente de venta se identificó que el azul celeste representa las propiedades del accionista extranjero en otras latitudes.

El logotipo de la entidad es Prosa, que representa la sigla del nombre de la Empresa, está escrito con letras blancas en un fondo azul celeste. La letra "S" está

El enfoque sinérgico

algo distorsionada con la intención de representar un pedazo de papel higiénico (Anexo # 16). El blanco de las letras sugiere limpieza y pureza, representa el color del papel, las servilletas y los pañuelos faciales, que se fabrican y que son destinados al turismo, tiendas recaudadoras de divisas, salud pública entre otros clientes nacionales y la exportación a diferentes países del caribe.

La Empresa cuenta en Lobby con un muestrario de los diferentes productos que se confeccionan, ellos son:

- ☆ Higiénico Popular 20 g/ m². (Local o Exportación)
- ☆ Higiénico Popular 23 g/m². (Local)
- ☆ Higiénico 23 g/m² (Local o Exportación)
- ☆ Higiénico Lujo 16.5 g/m² (Local o Exportación)
- ☆ Servilleta Blanca 2 hojas 17g/ m². (Local)
- ☆ Servilleta Blanca 1 hoja 22.5 g/ m². (Exportación)
- ☆ Servilleta 20 g/m². (Local)
- ☆ Facial 16 g/ m². (Local)
- ☆ Toalla Ecológica 1 hoja 38 g/m² (Local)
- ☆ Toalla Blanca 1 hoja 25 g/ m². (Exportación)

Actualmente la Empresa posee dos formas de comercialización, y se encuentra dentro de sus aspiraciones seguir ampliando ambos mercados, tanto en el nacional como el internacional.

Además de estos productos la Empresa realiza servilletas personalizadas, es decir, la servilleta blanca lleva escrito en una esquina el nombre de la entidad que la solicita tales como:

1. Islazul	2. Meliá	3. Sol Meliá	4. Riviera
5. Sol Hoteles	6. Parajes	7. Comodoro	8. Havana Café

Las marcas con que cuenta la entidad son:

- ☆ Pañuelos faciales: Meliá, Mariposa, Royal Hicacos y Catedral.

☆ Papel higiénico: Sanitec.

2.3.1 Análisis de las Marcas.

Servilletas Lirios: Al analizar esta marca se puede observar que no mantiene un color específico en todos los tipos de servilletas. En algunas como se muestra en (Anexo # 17) la palabra lirio está escrita en azul oscuro y no tiene el ramo de flores, esto sucede en las dimensiones de 2 hojas 17g/ m². Mientras que las Servilletas Blancas 1 hoja 22.5 g/ m² se observa el color rosado fresa casi rojo, en letras de molde, pero la letra “L” representa una jarra que dentro tiene una flor del mismo color con una franja en verde diagonal que representa las hojas del lirio. En el caso de las Servilletas 20 g/m² la envoltura está más trabajada: la “L” en blanco figura una cinta de papel que termina en una flor de lirio que recorre el exterior de la palabra, todo en un fondo azul claro esta envoltura es la única que posee el logotipo de la entidad (Ver Anexo # 6)

La variedad de los diseños influyen negativamente en la atracción de los clientes, porque a primera vista no lo reconocen, no se identifica con la marca y la empresa que lo fabrica. Las marcas son difíciles de memorizar por lo que no cumplen con los objetivos funcionales para los cuales se diseñan.

Sanitec: Esta marca pertenece al papel higiénico. En ella se observa un cisne blanco nadando en un mar azul turquí. Los colores representan: el blanco a la limpieza, el azul identifica la corporación y denota confianza (Anexo #18). El cisne expresa: elegancia, perfección y la suavidad del papel que está dentro de la envoltura. Este producto presenta el logotipo que identifica la empresa que lo produce. Además estas características se mantienen en los diferentes tipos de papel en los cuales solo cambia el color de la parte superior del revestimiento, lo que hace a la marca identificable y memorizable, particularidades que atraen a los clientes porque reconocen de inmediato a la mercancía.

Pañuelos faciales son confeccionados bajo el sello de diferentes marcas: Meliá, Mariposa, Royal Hicacos y Catedral. En el Anexo # 19 se encuentra una muestra de todas ellas. En el caso de Mariposa existen dos envolturas diferentes: una para

El enfoque sinérgico

calidad de lujo y la otra para popular (menor calidad) ambas están adornadas con flores Mariposas, lo que significa pureza, cubanía y suavidad femenina. Estas flores en el caso de calidad de lujo exhiben hojas verdes representando la fibra forestal con que se elabora este producto. El logotipo se encuentra sólo en Mariposa popular con su color característico, en el resto de las marcas simplemente aparece la dirección de la fábrica que la produjo.

La imagen corporativa es algo que se genera en la mente de los receptores a través de la interpretación de todos los mensajes que les impacta de la empresa, es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones, a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos. A pesar de que en materia de comunicación externa la empresa presenta deficiencias puntuales en cuanto a los mecanismos, vías e intercambio de flujos comunicativos, es importante señalar al mismo tiempo que posee una prestigiosa imagen, fruto de años consagrados a fortalecer la identidad y a la estricta selección de sus trabajadores, siguiendo siempre una misma línea de trabajo y cultivando una cultura enaltecedora de una gama de valores éticos, estéticos y morales dignos de señalar.

2.4 Banco de problemas

Después de analizar con el consejo de dirección de la empresa los resultados de los diferentes instrumentos de medición aplicados a los distintos tipos de públicos se detectaron una serie de deficiencias que frenan el desarrollo armónico de un enfoque sinérgico en materia de comunicación en la misma, surgiendo el siguiente banco de problemas.

Banco de Problemas:

1. Barreras de comunicación que dificultan la comprensión de los mensajes por los clientes y proveedores.
2. La comunicación no es vista por la dirección de la Empresa como un proceso clave en el cumplimiento de los objetivos productivos.
3. Ausencia de un departamento responsable de los procesos comunicativos
4. No existencia de una plaza gestora de la comunicación.

El enfoque sinérgico

5. No existencia de personal capacitado en alguna rama de la comunicación.
6. Ausencia de un sitio electrónico (Página Web) que posibilite la divulgación de los productos que se producen y se comercializan
7. Escasos nexos de comunicación entre clientes y la Empresa y entre ésta y los proveedores debido al distanciamiento geográfico entre ellos.
8. Poca utilización del correo electrónico en el intercambio con proveedores y clientes.
9. Poco conocimiento de los trabajadores acerca de la historia de la entidad.
10. La marca Lirio de servilletas no cumple los objetivos funcionales.

Objetivos de las Acciones básicas y complementarias:

- ☆ Eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico para el desarrollo de un enfoque sinérgico en comunicación.
- ☆ Articular el sistema comunicativo de forma tal que todos los directivos se sientan parte del mismo.
- ☆ Perfeccionar la comunicación con el público externo (clientes y proveedores).
- ☆ Incentivar a los miembros de la organización a interesarse por la historia del centro.
- ☆ Consolidar los valores positivos existentes y propiciar la manifestación nuevas virtudes.

Para elaborar un conjunto de acciones comunicativas encaminadas alcanzar el enfoque sinérgico es necesario tener en cuenta que “el todo es más que la suma de las partes”, pues la comunicación es el medio que unifica las actividades de la organización.

Analizando a la comunicación como un sistema donde... El uso sinérgico de la comunicación mejora el funcionamiento de los canales de comunicación, mejora la coordinación de los elementos que conforman el sistema e influye en una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno y una mejor interrelación con el interno externo” (Irene Trelles, 2006, 178).

2.5 Acciones Básicas

El secreto para que las comunicaciones que se realicen sean exitosas radica en identificar los medios apropiados, el mensaje y el destinatario a quien debemos llegar, para llegar a solucionar el problema X. Traducido esto al lenguaje cotidiano, al especialista la “fuente del problema” tiene que decirle, lo que, donde y cuando decir. El especialista dirá donde y cómo para lo que se formula una serie de acciones en pos de lograr el éxito esperado.

1 Acciones para eliminar las barreras de comunicación.

A través de cursos, seminarios, conferencias, talleres, boletines, etc, dar a conocer e intercambiar con directivos y trabajadores sobre como implementar estas acciones.

1. Actos específicos para eliminarlas barreras personales:

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Para lograrla, en el plano de la comunicación, el comunicador debe adecuar la manera la ejecutar su labor en los diferentes momentos del proceso de comunicación. Motivar al emisor sobre el tema a tratar en aras de evitar la predisposición de este es una de las tareas claves: para lograr la retroalimentación Los mensajes deben ser elaborados de manera tal que sean asequibles y comprendidos por el receptor, así el flujo de comunicación fluye libre y espontáneamente. En ello incide grandemente autopreparación del comunicador: que esté seguro de lo que va a comunicar. En aras de lograr éste propósito se deben realizar seminarios y talleres mensuales impartidos por personal especializado en comunicación a los líderes formales de la organización que permita elevar y fortalecer nivel de preparación de los Directivos de la Empresa Mixta Productos Sanitarios SA.

2. Actos específicos para eliminarlas barreras físicas

Eliminar los ruidos: Es necesario aclarar las ideas antes de comunicarlas y responder a las preguntas básicas: ¿Qué se quiere comunicar? ¿A quién va dirigido? ¿Para qué, con qué objetivo? Y ¿Qué se espera lograr con ello? O sea la finalidad del mensaje:

Ser empático: Ponerse en el lugar del otro, preguntarse ¿Si yo fuera el receptor como me gustaría ser tratado, recibir las ordenes y orientaciones? Claridad, brevedad y oportunidad del mensaje: El mensaje debe ser emitido en el momento

El enfoque sinérgico

oportuno, sin ambigüedad ni exagerada extensión, para que sea de fácil comprensión por el receptor. Emplear lenguaje sencillo y directo.

Para estas condicionantes obligatorias de la comunicación es importante capacitar al personal insertando temas de comunicación organizacional en los cursos de cuadros y reservas.

3. Congruencia entre lenguaje verbal y no verbal: No abusar del correo electrónico, fax, así como tampoco exagerar en el uso del teléfono, el contacto personal y la comunicación masiva. Lo práctico sería combinar múltiples canales, según el momento específico. Para diseñar y convenientemente los mensajes y combinar estratégicamente las diferentes vías de comunicación se debe capacitar al personal a través de seminarios mensuales sobre el tema.
4. Utilizar retroalimentación: Verificar a través de la evaluación constante si el mensaje surtió los efectos esperados, chequeando las tareas periódicamente. En algunos casos es necesario crear buzones de quejas y sugerencias. Es importante escuchar y analizar los criterios de los empleados cediéndoles la palabra en las reuniones formales que se realizan en la Empresa y dándoles respuestas a sus planteamientos.

2 Acciones para convencer a los directivos de la importancia del desarrollo de la comunicación bajo un enfoque sinérgico en la Empresa.

1. Poner a disposición de los directivos folletos y documentos sobre el enfoque sinérgico, en los cuales además de definirse su concepto, también se aborde las ventajas que propicia y lo novedoso de su implantación.
2. Demostrar a los directivos el impacto positivo que ha tenido el desarrollo del enfoque sinérgico comunicativo para los procesos productivos de otras industrias en el país con un entorno similar, a través de la comparación de los resultados tangibles en períodos precedentes y posteriores a la implementación
3. Identificar las ventajas que le proporcionará particularmente a la Empresa Mixta Productos Sanitarios la implantación de este enfoque comunicativo en relación con el cumplimiento de los objetivos productivos.

3 Seleccionar un departamento responsable de los procesos comunicativos al cual pertenecerá el Gerente de comunicación.

1. Analizar los objetivos estratégicos de cada departamento y el área de incidencia.
2. Escoger el departamento más acorde con los objetivos de comunicación

4 Creación de la plaza de Especialista en comunicación.

1. Solicitar a la dirección municipal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la aprobación de dicha plaza.
2. Búsqueda de presupuesto necesario para financiar el equipamiento informático y de oficina necesario para el puesto de gerente de comunicación.
3. Articulación de todos los directivos de la entidad al centro de comunicación.

5 Capacitación del personal en comunicación social o contratar personal calificado en esta disciplina.

1. Solicitar al Ministerio de Educación Superior matrícula para el ingreso en las sedes municipales, a los directivos seleccionados, para el estudio de comunicación social.
2. Postgrados, cursos, seminarios, conferencias y talleres sobre comunicación organizacional, para trabajadores y directivos.
3. Incorporar en los matutinos de la empresa temas relacionados con la aplicación de las acciones de comunicación ejecutadas por la Empresa..

6 Creación de una página Web sobre la empresa.

1. Incorporar a la página Web curiosidades de la historia de la organización.
2. Agregar al sitio un análisis detallado de los productos y las marcas que los representan.
3. Promocionar el sitio creado a través de la divulgación de la dirección electrónica en la envoltura de los diferentes productos comercializados.

7 Perfeccionar la comunicación entre la empresa y sus clientes y/o proveedores.

El enfoque sinérgico

1. Colocar en los contratos firmados de compra o venta además del número telefónico, las direcciones de correo electrónico del departamento con el cual interactúa (departamento de compra o venta) y el de la gerencia general
2. Realizar almuerzos de negocios con los proveedores y clientes para fortalecer los vínculos entre ellos y la Empresa.
3. Promocionar los productos de nueva creación a los clientes: obsequiándoles muestras de los diferentes diseños a un 98% de ellos en el primer mes de su lanzamiento en el mercado, priorizando a los potenciales.

8 Emplear adecuadamente el correo electrónico como medio de intercambio de los flujos comunicativos.

1. Inscribirle a la envoltura de los diferentes productos la dirección de correo electrónico.
2. Intercambiar información mensualmente con el 100% de los públicos externos mediante el correo electrónico, donde no solo se incluyen los clientes y proveedores, sino también las altas direcciones de las organizaciones políticas y de masas.

9 Incentivar a los miembros de la organización a conocer la historia la Empresa.

1. Diseñar de forma atractiva una serie de preguntas acerca de la historia de la Empresa para añadirselas a las actividades que se les realiza a los nuevos miembros de la organización en el “Programa de acogida a los Trabajadores”.
2. Coordinar con las organizaciones políticas y de masas concursos sobre el surgimiento de la entidad.
3. Crear un folleto con la historia de la organización recopilada por la autora de esta investigación y colocarlo en el sitio de historia con la finalidad de que puede ser leído por todos los visitantes y miembros de la organización.

10 Rediseñar la marca Lirio de servilletas para mantener un solo diseño.

1. Realizar un estudio de marca para el nuevo diseño.
2. Proponer el nuevo diseño al Comité Marcario del Ministerio Químico, Minero, Energético.

El enfoque sinérgico

3. Apoyarse en las resoluciones vigentes relacionadas con los diseños de marcas. En el Decreto Ley 203 de Marcas y otros Signos Distintivos, se precisan los aspectos legales para su registro según el caso.
4. Emplear siempre un solo diseño para todas las servilletas con la misma marca.

2.6 Acciones complementarias.

Relaciones públicas:

a) Público externo

1. Promover la realización de reuniones comerciales con los representantes de las entidades que imperan como clientes y proveedores.
2. Establecer nuevos canales de comunicación con el fin de mantener informados a los clientes y proveedores.
3. Realizar almuerzos de negocios con los proveedores y clientes para fortalecer los vínculos entre ambos.
4. Realizar visitas de cortesía a los proveedores y clientes con el objetivo de establecer nuevos nexos, siempre con previo aviso.

b) Público Interno

1. Organizar y/o apoyar las celebraciones con motivo de otorgamiento de reconocimientos y distinciones a trabajadores o colectivos laborales por los éxitos alcanzados.
2. Apoyar las actividades que organice la administración con los empleados para la celebración de conmemoraciones nacionales (día del químico, de la mujer, las madres, los padres, del economista, aniversario de la Revolución entre otros).
3. Promover y organizar conjuntamente con las organizaciones políticas y de masas la celebración de cumpleaños colectivos, excursiones y concursos con el propósito de fortalecer la unión grupal y establecer nexos de amistad entre la organización y los nuevos miembros
4. Mantener un constante flujo comunicativo desde la dirección de la empresa hacia los empleados y viceversa para lo que se necesita:

El enfoque sinérgico

- ☆ Realizar mensualmente asambleas con los trabajadores donde puedan ser analizadas todas las situaciones y resueltas de una forma conveniente.
- ☆ Mantener siempre actualizados los murales de comunicación
- ☆ Dar a conocer a los trabajadores los cambios y transformaciones con un razonable margen de tiempo.

CONCLUSIONES

La realización del presente estudio de comunicación organizacional permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las acciones encaminadas a desarrollar el enfoque sinérgico de la comunicación en la Empresa Mixta Productos Sanitarios SA surgieron de un diagnóstico encaminado a detectar los problemas existentes en materia de comunicación, los resultados más relevantes son:
 - ☆ Teniendo en cuenta las respuestas otorgadas por los directivos de la Empresa a los diferentes instrumentos de medición suministrada, se indica que la comunicación no es vista por la dirección como un proceso clave en el cumplimiento de los objetivos productivos.
 - ☆ La comunicación externa es considerada menos importante para los directivos que la interna, según la entrevista realizada a los gerentes de ventas y al de compras, se comprobó que las relaciones con sus públicos externos es ínfima, los entrevistados plantean que no es necesario mantener el intercambio.
 - ☆ Según el criterio de los clientes la promoción de los productos que oferta la entidad es escasa, solo el 44% de los encuestados consideran lo contrario.
 - ☆ El estudio de las marcas expuso la existencia de imprecisiones en el logotipo de las servilletas Lirio. La variedad de los diseños influyen negativamente en la atracción de los clientes, por lo que no cumple con los objetivos funcionales para los cuales fue diseñada.
 - ☆ La empresa posee una prestigiosa imagen reconocida internacionalmente, fruto de años consagrados a fortalecer la identidad y a la estricta selección de sus trabajadores, siguiendo siempre una misma línea de trabajo y cultivando una cultura enaltecedora de una gama de valores éticos, estéticos y morales dignos de señalar.

2. Las acciones propuestas de comunicación organizacional permitirán desarrollar el enfoque sinérgico en comunicación con el público interno y externo y así cumplir con el Sistema de Comunicación Empresarial, según el decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro sobre el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal e implementar El Sistema de Gestión Integrada de Capital

El enfoque sinérgico

Humano que se detalla en la Norma 3002 del Sistema Nacional de Normalización.

3. El empleo de las acciones comunicativas propuestas favorecerá el desarrollo de un enfoque sinérgico que incluye tanto a los públicos internos como externos, a partir de una dirección única que gestione la comunicación, defina los mensajes que se emitan y logre una coherencia adecuada en el discurso comunicativo.

RECOMENDACIONES

1. Seguir profundizando en otros aspectos que contribuyan a fortalecer los procesos comunicativos de la Empresa Mixta Productos Sanitarios SA, guiados por el enfoque sinérgico como único modelo capaz de alcanzar la comunicación eficaz.
2. Aplicar las acciones comunicativas propuestas en aras de eliminar las deficiencias detectadas.
3. Realizar una valoración de las ventajas ofrecidas por el modelo propuesto para el mejoramiento del proceso productivo, una vez implementadas las acciones.
4. Realizar estudios periódicamente sobre la comunicación, debido a lo versátil del entorno, en pos de mantener una dinámica de la actualización
5. Proponer el desarrollo de la comunicación bajo el enfoque sinérgico a otras instituciones teniendo en cuenta las ventajas que aporta a los diferentes procesos productivos.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alcaraz Rodríguez, Rafael (2004). El emprendedor de éxito. México: Editorial Mc Graw Hill
2. Alfonso Roque, J. A (2006). La comunicología. Revista electrónica La tecla revista [en línea]. . No.?, Cuba [citado septiembre marzo 2009]. Disponible en: http://www.latecla.cu/bd/social/comunicologia_roque.htm .
3. Álvarez Duran, Yamil (2000). Imagen corporativa. Teoría y Práctica desde un enfoque psicológico. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
4. Aguirre Raya, Dalia A. (2005) Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional. *Revista electrónica Ciencias Médicas*. [en línea], Cuba [citado 19 marzo 2005]. Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol19_3_05/ems04305.htm
5. Bartoli, Annie (1992). Comunicación y Organización. *Barcelona*: Editorial Piados.
6. Benavides, Juan, Joan Costa y Otros (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Editorial Gestión 200 S.A.
7. Capriotti, Paul (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel.
8. Colectivo de Autores (2005). Selección de Lecturas de Metodología, Métodos y Técnicas de Investigación Social II. La Habana: Editorial Félix Varela.
9. Carrillo, MV (2003) "Aproximación a la definición de las variables a tener en cuenta para gestionar la comunicación interna" *Revista internacional de investigación en relaciones públicas, ceremonial y protocolo*. Laurea, nº 2 p. 39-63.
10. Colectivo de Autores (2006). Comunicología, Temas Actuales. La Habana: Editorial Félix Varela.
11. Colectivo de Autores (2007). Metodología de la Investigación I y II. La Habana: Editorial Félix Varela.
12. Costa, Joan (1987 a). Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa, 25 Casos Prácticos. Barcelona: Ediciones CEAC, S.A.
13. _____ (1987 b). Imagen global, Evaluación de diseño de identidad. Barcelona: Ediciones CEAC, S.A.
14. Costa, Joan (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.

15. Chávez, Norberto (1994). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación instrumental. México: Editorial G. Gilí, S.A. de C.V.
16. Díaz Hernández, Neisa E. (2009) Propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Universidadde Matanzas Camilo Cienfuegos Tesis de diplomante en Comunicación Social.
17. Decreto 281."Sobre continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano". Comité Ejecutivo Consejo de Ministro. 2007.
18. De La Cruz Peñas, M (2008): La organización creadora de conocimiento. En línea 4, febrero 2008 en <http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml>
19. Delgado R. (1994). Teoría de los Sistemas y gestión de las organizaciones Inst. Andino de sistemas. Lima
20. Dowling, G (1994) Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. Kogan Page. London
21. Frascara, Jorge (2005). Diseño Gráfico y Comunicación. La Habana: Editorial Félix Varela.
22. Gutiérrez, Rivera, Aldo (1984). Matanzas a Diez años de Poder Popular. Matanzas: Editorial. Empi.
23. Hernández Sampier, Roberto (2003). Metodología de la Investigación. La Habana: Editorial Félix Varela.
24. Hernández Ruíz, Isis. (2006). Dossier Grupo, Personalidad y Comunicación. La Habana: Edición Balcón.
25. Kotler, Philip (1995) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. t 1y 2, La Habana: Edición fusilada.
26. Kotler, Philip, Dionisio Cámara, Idelfonso Grande e Ignacio Cruz (2006). Dirección de Marketing, t.1. La Habana: Editorial. Félix Valera.
27. Kotler, Philip y Roberto Eduardo (1992). Marketing Social. Estrategia para cambiar la conducta pública. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
28. Krohling Kunsh, Margarida (1992). Universidad y Comunicación en la edificación de la sociedad. San Pablo: Edit. Loyola.

29. López Viera, Luis (Comp.) (2003). Selección de Textos de Comunicación Social. La Habana: Editorial Félix Varela.
30. Martín Serrano, Manuel (1986). La producción social de comunicación. México: Editorial Alianza
31. Martín-Barbero, Jesús (1993). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona: GG Mass Media.
32. Mattelart A. & Michéle (1997). Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Ediciones Piados.
33. NC 3000 (2007). Sistema de Gestión integrada del Capital Humano. Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de la Habana. Cuba
34. NC 3001 (2007). Sistema de Gestión integrada del Capital Humano. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de la Habana. Cuba
35. NC 3002 (2007). Sistema de Gestión integrada del Capital Humano. Implementación. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de la Habana. Cuba
36. Ollins, Wally (1992). Identidad Corporativa. Madrid: Celeste ediciones.
37. Ouchi, William (1982). Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano. México: Edición Mc Graw Hill.
38. Regouby, Christian (1989). La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
39. Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez (2004). Metodología de la Investigación Cualitativa. La Habana, Editorial Félix Varela.
40. Saladriga Medina, Hilda. (Comp.) (2001) Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación. La Habana: Editorial Capitán San Luís.
41. Sánchez Pérez, A. María, M. Dolores Vázquez e Iosvani Hernández (2004) La comunicación oral, sus características generales. *Revista electrónica trimestral Ciencias Holguín*. [en línea]. . No.2, Cuba [citado junio 2006]. Disponible en: <http://wwwciencias.holguin.cu>.
42. Trelles Rodríguez, Irene (Comp.) (2001). Selección de Lecturas de Comunicación Organizacional. La Habana, Editorial Félix Varela.

43. Trelles Rodríguez, Irene, Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez (2005). Selección de Lecturas. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. La Habana: Editorial Félix Varela.
44. Urrutia Torres, Lourdes de y Graciela González Olredo (2003). Selección de Lecturas. Metodología de la Investigación Social I. La Habana: Editorial Félix Varela.
45. Van Riel, Cees. (1997). Comunicación Corporativa. España: Editorial Prentice Hall.
46. ____ (2003) Nuevas formas de comunicación organizacional. Primera *Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación Razón y Palabra*, [en línea] nº 34, México [citado septiembre 2003]. Disponible en: [http:// www.Razonypalabra.org.mx](http://www.Razonypalabra.org.mx).
47. Vázquez Montalbán, Manuel (2002). Historia y Comunicación Social. La Habana: Editorial Félix Varela.
48. Villafañe, Justo (1993). *Imagen Positiva*. Barcelona: Ediciones Pirámide. S.A.
49. Wolf, Mauro (1989). La Investigación de Masas. Barcelona: Ediciones Piados.
50. Zeus Naya, Catalá. (2008) ¿Comunicación social en Cuba?, [en línea] Cuba [citado enero de 2008]. Disponible en: http://www.latecla.cu/bd/social/cuba_zeus.htm.
51. Zdravomislov, Andrei G. (1975). Metodología y Procedimiento de las Investigaciones Sociológicas. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

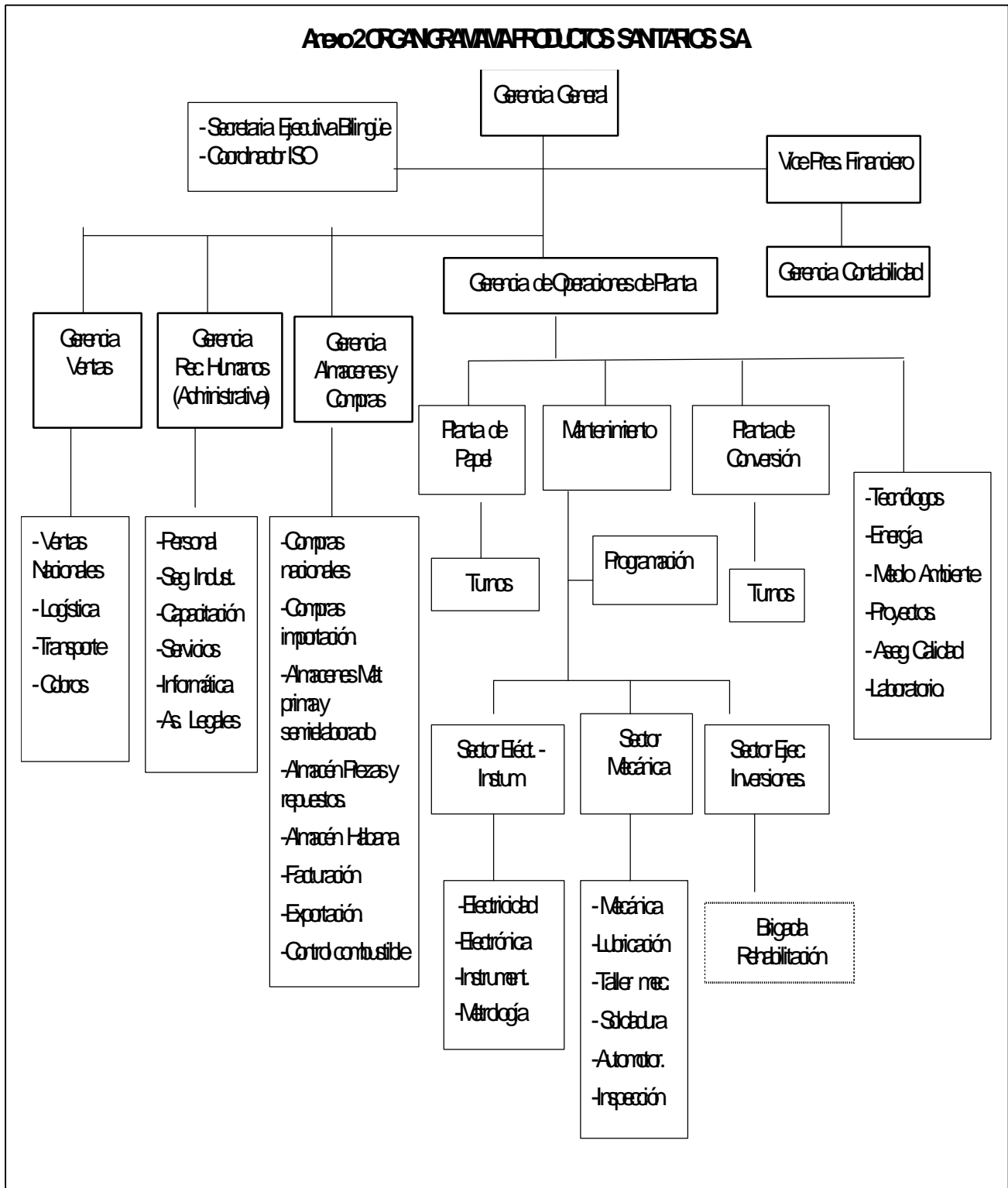
ANEXOS

Anexo # 1

Ficha de la investigación.

Paradigma de Investigación	Cualitativo-Cuantitativo
Tipo de Estudio	Descriptivo
Diseño de la Investigación	Investigación no Experimental. Transeccional descriptivo.
Métodos de Investigación	Empíricos y Teóricos
Procedimiento	Análisis de contenido, Observación Entrevistas, Cuestionarios y Diferencial Semántico
Unidad de Análisis	Públicos internos y externos de la Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A.
Población	Empleados, Directivos, Clientes y Proveedores.=187
Error muestral	2,5%
Probabilidades	90%
Diseño muestral	Muestra Probabilística Estratificada
Tamaño de la muestra	81 individuos
Forma de Contacto:	Personal, en las áreas comunes de las instalaciones.
Puntos de Muestreo:	Empresa: (jardines, áreas exteriores), área de la planta, comedor, cocina y oficinas
Fecha de trabajo de campo	15/03/05 al 12/12/08

Anexo # 2
Organigrama de la organización



Anexo # 3

Guía de preguntas para la entrevista al gerente de recursos humanos:

1. ¿Qué tiempo lleva usted desempeñando esta función?
2. ¿Trabajaba usted anteriormente en la entidad?
3. ¿Cuál es la política de los Recursos Humanos?
4. ¿Cómo se reconoce la labor de los trabajadores destacados?
5. ¿Cómo se seleccionan a los nuevos trabajadores?
6. A la reserva. ¿Cómo se le evalúa su trabajo?
7. ¿Cómo está constituido el sistema de pago a los trabajadores?
8. ¿Cuántos trabajadores tiene la entidad? ¿Cuántos son mujeres y cuántos hombres?
9. ¿Cuál es la edad promedio de los trabajadores?
10. ¿Dónde y cómo es que se organiza y se discuten las decisiones a tomar?
11. ¿Cuál es la Misión y visión de la Empresa?
12. ¿Existe en esta empresa un departamento de Relaciones Públicas?
13. ¿Alguno de los ejecutivos es especializado en Comunicación Social o en alguna especialidad de esta facultad?
14. ¿Cómo realiza usted sus planes de comunicación?
15. ¿De que forma se comunica con sus proveedores y compradores?
16. ¿Se reúne usted con sus trabajadores?
17. ¿Cual es la estrategia de trabajo de la empresa?
18. ¿Es usted el máximo responsable de los procesos comunicativos que establece esta entidad?
19. ¿De cual especialidad usted es graduado?
20. ¿Por que en la empresa no existe un departamento de Relaciones Públicas o al menos personal graduado en alguna rama de la Comunicación Social?

Anexo # 4

Resultados de la entrevista.

Tabla 2.1. Caracterización de la plantilla según rango de edades. Fuente: Elaboración propia.

	Hasta 35 años		De 35-55		De 55-60 años		Mas de 60 años	
Raza	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Blanca	22	8	40	19	12	0	8	0
Negra	5	0	21	6	2	0	0	0
Mestiza	1	1	5	1	1	0	0	0

Tabla 2.2. Caracterización de la plantilla según nivel de escolaridad por categoría ocupacional. Fuente: Elaboración propia.

Nivel	Dirigente	Técnicos	Servicio	Obrero	Total
Superior	10	20	1	3	34
Técnico Medio	3	6	0	13	22
Medio Superior	2	2	2	17	23
Nivel Básico	4	1	0	68	73
Nivel Primario	0	0	0	0	0

El enfoque sinérgico

<u>Total</u>	19	29	3	101	152
---------------------	----	----	---	-----	-----

Anexo # 5

Guía de preguntas para entrevistar al gerente general:

1. ¿Desde cuándo es usted el gerente general de Prosa?
2. Durante su trayectoria laboral en esta fábrica, ¿A qué crisis o problemática se ha enfrentado?
3. ¿Cuál ha sido la estrategia de manera general que se ha trazado para resolver estas situaciones?
4. ¿Conoce usted el criterio que tienen sus subordinados acerca de su trabajo?
5. ¿Sabe usted, cuáles son los problemas, preocupaciones o quejas de los empleados?
6. A través de qué mecanismo o vías de comunicación las recibe.
7. ¿En qué lineamientos basa usted su sistema de dirección?
8. ¿Conoce usted la historia de la papelera desde que se colocó la primera piedra?
9. En la empresa existe algún documento que recoja la historia del centro.
10. ¿Cuáles son las condiciones tecnológicas de la planta procesadora de papel?
11. ¿Cuáles son los productos que se fabrican en la actualidad?
12. ¿Conoce usted las necesidades de sus empleados?
13. ¿Cada que tiempo se reúne con subordinados?
14. ¿Les presta usted la misma atención a los trabajadores de los diferentes turnos?
15. ¿Cuántas veces por turno usted interactúa con los obreros?

Anexo # 6

Cuestionario a los empleados

Las afirmaciones que les mostramos a continuación, son parte de un proyecto investigativo, por favor, sea lo más sincero posible y diga qué tan de acuerdo está con cada una de estas opiniones {Marque con cruz (X)}

1. Usted siempre tiene oportunamente las informaciones que necesita para realizar su trabajo.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

2. Sus superiores reconocen sus méritos laborales.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

3. Usted tiene malas relaciones con sus superiores.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

4. Su trabajo es excelente porque recibe las instrucciones necesarias para realizarlo.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

5. Las órdenes que usted recibe de sus superiores son confusas, lo que dificulta su labor.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

El enfoque sinérgico

6. Usted presenta dificultades para entender las órdenes de sus superiores:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

7. Sus superiores no le prestan interés a los problemas operativos que se presentan.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

8. Usted está satisfecho con las atenciones que recibe.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

9. Usted siempre encuentra en los murales las informaciones que necesita en el momento preciso

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

10. Usted es informado con tiempo prudencial de los cambios que se realizarán y que a usted le conciernen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

11. La empresa en que usted trabaja tiene una prestigiosa imagen debido al buen funcionamiento de la misma

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

El enfoque sinérgico

12. Usted no se encuentra identificado con su empresa

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

13. Usted no conoce a quienes va destinada la producción

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

14. Sus superiores desconocen su contexto laboral, por eso hay deficiencia.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |

15. Me gusta formar parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe de acuerdo con mi contribución al equipo.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

16. Me gustan las emociones y la agitación que implica tomar riesgos.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo | |

17. Si el desempeño de una persona es inadecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haya hecho.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

El enfoque sinérgico

18. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

19. Prefiero administrar que proporcionar explicaciones detalladas y racionales de mis decisiones.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

20. Me gusta trabajar donde no haya presión y donde la gente es básicamente calmada.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

Matriz de datos del cuestionario a los empleados.

Individuos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	4	5	4	5	3	2	4	5	5	5	5	4	1	2	5	4	3	1	3	1	70
2	5	5	5	4	4	1	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	2	2	2	2	69
3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	1	2	3	4	3	2	4	2	68
4	3	3	4	5	3	2	5	5	4	4	2	4	2	3	5	5	2	3	3	5	70
5	5	4	4	5	5	3	2	4	5	5	4	3	1	4	4	5	1	1	1	2	68
6	5	5	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2	5	3	4	3	2	2	3	70
7	4	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2	3	2	2	65
8	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	2	4	2	4	1	1	5	2	68
9	4	5	3	4	2	3	5	4	4	5	5	4	1	5	4	5	1	2	3	3	67
12	3	4	4	3	4	2	4	3	4	5	4	5	2	5	4	4	2	2	5	2	70
11	5	4	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	5	5	3	1	4	2	69
12	5	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	2	4	2	5	3	3	5	1	72
13	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	1	3	4	4	2	1	4	1	66
14	5	4	5	4	5	2	4	4	3	2	5	3	3	5	4	4	1	2	5	4	71
15	3	3	5	3	4	3	5	3	4	5	4	4	1	4	3	3	2	1	5	2	61
16	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	2	2	4	5	2	2	2	4	5	72
17	4	3	4	4	3	2	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	1	2	2	67
18	2	4	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	2	3	3	5	2	3	1	1	65
19	1	4	5	4	3	2	4	4	3	5	3	5	1	5	4	3	3	3	2	3	63
20	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	2	4	2	5	2	2	2	4	70
21	4	5	3	5	5	2	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	3	3	5	2	73
22	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	2	2	3	3	1	66
23	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	2	5	2	3	4	5	5	75
24	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	2	4	5	3	2	1	4	3	72
25	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	2	5	2	76
26	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	3	5	4	3	2	2	4	1	73
27	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	2	2	1	5	4	75
28	4	5	4	3	3	4		4	4	5	5	5	3	4	4	2	1	3	5	5	74
29	4	5	3	5	5	2	4	3	4	4	4	5	2	4	3	1	3	2	4	2	70
30	2	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	1	3	4	4	4	2	3	3	67

El enfoque sinérgico

31	4	3	4	2	3	3	5	4	5	5	5	3	2	5	3	5	3	1	1	2	63
32	5	3	3	1	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	3	3	1	1	65
33	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	3	4	2	4	4	5	2	1	3	5	72
34	4	4	3	4	3	1	4	3	4	4	5	5	3	3	3	5	3	1	3	4	69
35	5	5	3	4	4	1	5	4	3	5	4	5	2	5	5	4	2	3	2	1	69
36	4	3	5	5	2	2	4	3	4	5	4	5	1	4	4	3	3	2	3	3	68
37	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	5	3	4	2	1	3	2	70
38	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	1	5	4	5	4	1	4	5	75
39	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	2	4	2	4	2	2	2	2	66
40	4	5	3	5	4	2	5	5	3	5	5	4	3	5	4	5	3	2	2	2	74
41	5	2	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	2	5	4	5	2	3	1	1	68
42	2	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	1	4	5	4	4	1	3	2	71
43	4	4	2	3	5	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	1	64
44	5	3	3	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4	3	5	3	3	2	2	2	69
45	5	2	4	5	4	2	5	5	2	3	5	3	4	4	5	5	2	3	3	1	69
46	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	3	2	75
47	2	4	3	5	5	3	5	3	4	4	3	4	2	5	4	4	2	2	4	1	63
48	3	5	5	3	4	2	5	4	5	5	5	5	3	4	3	5	2	3	1	2	70
49	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	2	5	5	4	3	2	3	3	73
50	1	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	1	1	1	2	62
51	4	5	5	2	5	2	4	4	5	5	5	5	3	4	2	5	4	3	3	2	76
52	4	3	3	1	5	4	5	3	4	4	4	4	1	4	4	3	2	1	3	1	56
53	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	2	3	5	5	4	2	2	2	71
54	5	4	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	3	4	5	4	2	3	3	1	70
55	4	3	2	4	5	3	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	3	2	3	3	72
56	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	1	4	5	5	2	1	4	2	70
57	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	3	2	5	5	4	2	2	2	2	71
58	5	4	4	5	3	2	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	3	1	1	3	73
Total	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	4016
	3	4	3	3	3	7	4	3	3	5	4	4	2	3	2	3	4	1	7	3	
	1	1	0	9	6	1	1	0	3	6	7	2	9	9	8	4	2	4	6	7	

Resultados por preguntas del cuestionario a los empleados. (Fuente elaboración propia)

Preguntas	Puntuación	Tipo de Afirmación	Promedio por preguntas
1	231	Positiva	3,90
2	241	Positiva	4,15
3	230	Negativa	3,96
4	239	Positiva	4,12
5	236	Negativa	4,07
6	171	Negativa	2,94
7	241	Negativa	4,16
8	232	Positiva	4,00
9	233	Positiva	4,01
10	256	Positiva	4,41
11	247	Positiva	4,26
12	242	Negativa	4,17
13	129	Negativa	2,22
14	239	Negativa	4,12
15	228	Cultura	3,93
16	234	Cultura	4,03
17	142	Cultura	2,45
18	114	Cultura	1,96
19	173	Cultura	2,98
20	137	Cultura	3,36
TOTAL	4016		69,24

Anexo # 7

Entrevista a los directivos sobre valores.

1. ¿Qué es lo que más valora Usted en su vida laboral? ¿En su vida personal?
2. ¿Qué valores Usted respeta más en las demás personas? ¿En Usted?
3. ¿Han cambiado sus valores con el tiempo? ¿Cómo?
4. ¿Para qué tipo de organización quiere trabajar Usted?
5. ¿Cuáles considera Usted que son los valores medulares de la organización?
6. En una escala de 1 a 10, siendo 10 el máximo, ¿cómo clasificaría a su organización en términos de valores, éticas e integridad? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles valores se expresan en la cultura de la organización? ¿Cuáles no?
8. ¿Qué sistemas hacen falta para apoyar conductas basadas en valores?
9. ¿Cómo clasificaría Usted el compromiso de la dirección respecto a los valores? ¿Y el de los empleados?
10. ¿Se sustentan los valores a través de la organización?
11. ¿Cuáles son algunas cosas que Usted no haría, incluso si fueran de su propio interés, cuáles, la organización no haría?
12. ¿Si su oponente o competidor empleara exitosamente una táctica que Usted considera inescrupulosa? ¿cómo decidiría si la utiliza Usted o no?
13. ¿Qué ve Usted como consecuencias a largo plazo de individuos y organizaciones que actúan sobre la base de valores: éticas o integridad?

Anexo # 8

Guía de observación # 1(según escala de Guttman) para la tercera etapa:

1/ Relaciones existentes entre los trabajadores:

1.1 En horarios de descanso

- a) Se reúnen en grupos informales.
- b) Se coligan mantienen unidos por áreas de trabajo
- c) según el nivel de responsabilidad
- d) Se aíslan unos de otros.

1.2 En reuniones oficiales:

- a) Se asocian al sentarse en grupos informales.
- b) Se afilian por áreas de trabajo.
- c) Se coligan según el nivel de responsabilidad
- d) Se aíslan unos de otros

2/ Difusión de los mensajes:

- a) Las órdenes son expresadas por los Directivos continuamente y recordadas a igual intervalos.
- b) Los Directivos enuncian las tareas a realizar solo una vez y los Jefes de Áreas realizan el mantenimiento de las mismas
- c) Los Directivos rara vez ordenan una labor, son los Jefes de Áreas los que realizan esta misión.
- d) Los Directivos nunca ordenan una labor, son los Jefes de Áreas los que realizan esta misión.

RESULTADOS

Turnos	1.1	1.2	2
Diurno	a)	b)	b)
Nocturno	a)	c)	c)

Anexo # 9

Guía de preguntas para entrevistar al gerente de ventas:

- 1- ¿Cuántos años lleva usted dirigiendo este departamento?
- 2- ¿Cuales son los clientes potenciales de la empresa?
- 3- ¿Que otra entidad produce o comercializa productos similares que ofrezcan competencia en el mercado nacional?
- 4- ¿Cuáles son las marcas que ustedes comercializan y a que producto pertenece cada una?
- 5- ¿Cómo surgieron, a que se deben las características específicas de las marcas?
- 6- ¿A través de qué vía Prosa se comunica con sus clientes?
- 7- ¿Que acciones publicitarias realiza la empresa en aras de promover sus productos?
- 8- ¿Qué herramienta de comunicación y/o promoción emplea la entidad para la publicidad?
- 9- ¿En algunas ocasiones la empresa realiza cenas de negocios o se reúne directamente con sus clientes?

Anexo # 10

Guía de preguntas para entrevistar al gerente de Compras:

- 1- Que tiempo lleva usted dirigiendo esta esfera en la empresa.
- 2- Cuáles son los principales proveedores que interactúan con Prosa.
- 3- Qué mecanismo utiliza la empresa para solicitar los productos que necesita y con qué tiempo de antelación realiza los trámites.
- 4- De qué manera usted como directivo conoce las necesidades materiales de las distintas áreas.
- 5- A través de que vía Prosa se comunica con los diferentes proveedores.
- 6- Qué estrategias siguen para escoger a sus proveedores.
- 7- A través de qué vía dan seguimiento al cumplimiento de los estándares de calidad en los insumos.

Anexo # 11

Diferencial Semántico

A continuación le ofrecemos una lista de atributos bipolares que describen a La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A. más conocida por Prosa, necesitamos que Usted coloque una cruz en el lugar que le corresponda según su criterio.

Para Usted Prosa es un cliente o un proveedor según el caso:

Activo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pasivo
Cumplidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incumplidor
Versátil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Monótono
Triunfador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frustrado
Importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Insignificante
Entusiasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apático
Creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Invariable
Correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Injusto
Firme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Endeble
Disciplinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indisciplinado
Potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inasequible

Análisis de las respuestas del diferencial semántico:

RESPUESTA DE LOS PROVEEDORES (11 individuos)

Adjetivo +	PUNTUACIÓN					Adjetivo -
	5	4	3	2	1	
	Cantidad de respuestas					
Activo		1	2	6	2	Pasivo
Cumplidor	3	4	4			Incumplidor
Versátil		2	6	1	2	Monótono
Triunfador	2	3	1	4		Frustrado
Importante		1	1	6	3	Insignificante
Entusiasta			1	4	5	Apático
Creativo			1	2	8	Invariable
Correcto	2		2	5	2	Injusto
Firme	2	4	3	2		Endeble
Disciplinado	5	2	4			Indisciplinado
Potencial			5	6		Inasequible
TOTAL	14x5=70	17x4=68	30x3=90	30x2=60	22x1=22	310

Actitud Desfavorable 121 _____ **310** _____ **Actitud Más Favorable** 605
11x11=121 _____ **11x55=605**

RESPUESTA DE LOS CLIENTES (5 individuos)

Adjetivo +	PUNTUACIÓN					Adjetivo -	
	5	4	3	2	1		
	Cantidad de respuestas						
Activo				1	1	3	Pasivo
Cumplidor			3	1		1	Incumplidor
Versátil				1	2	2	Monótono
Triunfador				2	2	1	Frustrado
Importante	2			1	2		Insignificante
Entusiasta			3	2			Apático
Creativo					5		Invariable
Correcto			1		4		Injusto
Firme					3	2	Endeble
Disciplinado	2		1		2		Indisciplinado
Potencial			2	2	1		Inasequible
TOTAL	4x5=20		10x4=40	10x3=30	22x2=44	9x1=9	143

Actitud Desfavorable 55 _____ **143** _____ **Actitud Más Favorable** 275
5x11=55 _____ **5 x55= 275**

Anexo # 12

Guía de preguntas para realizar la entrevista a los proveedores y clientes:

- 1- ¿Hace cuánto tiempo usted es cliente o proveedor de Prosa?
- 2- ¿A través de qué vía se comunica con esta empresa?
- 3- ¿En algún momento la entidad que usted representa se comunicó directamente con algún directivo de Prosa?
- 4- ¿Mediante que mecanismo usted realiza las operaciones comerciales?
- 5- ¿Dónde se pactan los acuerdos comerciales?
- 6- ¿Se siente satisfecho con las relaciones comerciales, que se debería mejorar?

Anexo # 13

Cuestionario a los clientes

Las afirmaciones que les mostramos a continuación, son parte de un proyecto investigativo, por favor, sea lo más sincero posible y diga qué tan de acuerdo está con cada una de estas opiniones {Marque con cruz (X)}

1. Los productos que se ofertan presentan una buena imagen.

<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

2. Usted compra pocos productos debido a que pasan inadvertido

<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

3. Usted desea que los productos sean presentados de una forma más llamativa.

<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

4. Prosa es su único proveedor Nacional debido a que esta empresa no tiene competencia

<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

5. Prosa tiene promoción en videos elaborados con excelentes tácticas que resultan muy llamativas

<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

6. Usted mantiene excelentes relaciones con su suministrador debido a la buenas comunicaciones que sostienen

<input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

Matriz de datos del cuestionario a los clientes.

Individuos	1	2	3	4	5	6	Total
1	4	5	5	4	2	3	23
2	3	4	4	4	3	2	20
3	4	5	5	2	1	4	21
4	3	4	4	3	3	3	20
5	4	3	5	4	2	4	22
Total	18	21	23	17	11	16	106



Anexo # 14

Cuestionario a los proveedores

Las afirmaciones que les mostramos a continuación, son parte de un proyecto investigativo, por favor, sea lo más sincero posible y diga qué tan de acuerdo está con cada una de estas opiniones {Marque con cruz (X)}

1. Entre usted y Prosa hay estrechos vínculos de comunicación.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

2. A usted Prosa le informa oportunamente de los distintos términos Comerciales.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

3. A usted Prosa le informa sobre la recepción de sus servicios.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

4. Usted y los directivos de Prosa se comunican frente a frente y verbalmente todos los años.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

5. Usted se siente satisfecho con las relaciones que mantiene con Prosa.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |
| | <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo |

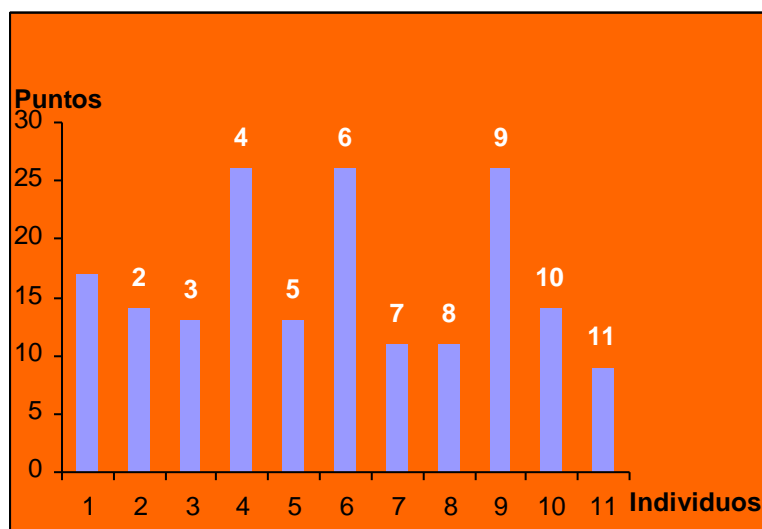
6. Entre usted y Prosa hay una comunicación abierta y eficaz por eso es uno de sus principales proveedores.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy de Acuerdo | <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo | <input type="checkbox"/> En desacuerdo |

Matriz de datos del cuestionario a los proveedores.

Individuos	1	2	3	4	5	6	Total
1	3	4	3	3	3	1	17
2	3	3	2	2	2	2	14
3	2	3	2	1	3	2	13
4	4	4	4	4	5	5	26
5	2	3	2	2	2	2	13
6	4	4	5	4	5	4	26
7	1	2	1	1	3	3	11
8	2	2	1	2	2	2	11
9	4	4	4	4	5	5	26
10	3	3	2	2	2	2	14
11	2	2	1	1	1	2	9
Total	30	34	27	26	33	30	180

Gráfico 2.1 Comunicación con los proveedores



Anexo # 15

La observación (según escala de Guttman) para la tercera etapa:

☆ Áreas verdes	Esmeradas ----- (3) Atendidas ----- (2) Maltratadas----- (1) Abandonadas----- (0)
☆ Limpieza ---- (3)	Reluciente----- Correcta ----- (2) Aceptable----- (1) Escasa ----- (0)
☆ Inmueble -----(3)	Magnifico Estado----- Aceptable estado----- (2) Descuidadas----- (1) Con derrumbe----- (0)
☆ Vestuario ---- (3)	Completo uniforme --- Algo uniformado ----- (2) Indiscreto ----- (1) Extravagante ----- (0)
☆ Disciplina ---- (3)	Exquisita ----- Correcta ----- (2) Aceptable ----- (1) Indisciplina ----- (0)
☆ Organización del puesto de trabajo	Ordenado----- (3)

El enfoque sinérgico

Algo Descuidado----- (2)

Con Desorden ----- (1)

Totalmente Desordenado----- (0)

☆ Vocabulario empleado

Elevado-----

---- (3)

Adecuado----- (2)

Sencillo----- (1)

Vulgar----- (0)

☆ Empatía hacia los visitantes

Efusivos-----

--- (3) Sociables----- (2)

Ariscos----- (1)

Antipáticos----- (0)

☆ Colores Simbólicos

Bien definidos----- (3)

Muchas tonalidades----- (2)

Ambiguos----- (1)

No poseen ----- (0)

MATRIZ DE DATOS

Requisitos	Oficina	Comedor	Planta
Vestuario	2	3	2
Disciplina	3	3	3
Vocabulario empleado	3	3	1
Empatía hacia los visitantes	3	3	3
Colores Simbólicos	3	3	3
Áreas verdes	3	3	2

El enfoque sinérgico

Inmueble	3	3	3
Limpieza	3	3	3
Organización del puesto/ trabajo	3	2	3

Anexo # 16

Logotipo de La Empresa Mixta Productos Sanitarios S.A.

Productos Sanitarios S.A.



Anexo # 17

Marca Lirio de servilletas.



Anexo # 18

Marca Sanitec de papel higiénico



Anexo # 19

Marca de pañuelos faciales

