

2009

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
SUM "Medardo Vitier Guanche"



TRABAJO DE DIPLOMA

Acciones de Comunicación para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de la energía en el Aeropuerto Internacional "Juan G. Gómez".

Autor: Itzandro Rodríguez González.

Tutor: Caridad Ruiz Galup

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario del Tribunal

Miembros del Tribunal

Ciudad y Fecha: _____

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro ser el único autor de este Trabajo Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” que haga uso del mismo con la finalidad de ayudar en la investigación de cualquier trabajo relacionado con el tema.

Itzandro Rodríguez González

Hay hombres solares y volcánicos; miran como el águila, deslumbran como el astro, sienten como sentirían las entrañas de la Tierra, los senos de los mares y la inmensidad continental.

José Martí

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo Diploma, a todos los que han contribuido y me han estimulado en mi Superación como Profesional:

- ü A mi Hijo, que tanto amor le tengo y cuya atención he tenido que sacrificar para poder llegar hasta aquí.

- ü A mi esposa, quien me ha apoyado en todo momento, permitiéndome alcanzar este triunfo.

- ü A todos esos amigos que me han ayudado durante mi vida estudiantil y me han motivado al logro de esta meta.

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma se realiza con el propósito de elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de la energía en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” a partir de acciones de comunicación.

Este trabajo tiene gran importancia para el Aeropuerto, pues le permitirá a la Organización trazar estrategias desde los resultados reales obtenidos, que le permita fortalecer la comunicación interna y elevar el ahorro de energía.

Se aplicaron diversas técnicas como son: Tormenta de Ideas, Entrevistas, Encuestas y observación.

Este trabajo de investigación, nos permitió dar respuesta al problema científico y a los objetivos propuestos, ya que se logró fundamentar teóricamente la importancia de la comunicación organizacional en las empresas cubanas; se logró realizar un diagnóstico que develó los factores que están incidiendo negativamente en la efectividad de la comunicación interna y su utilización para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos; así como proponer un grupo de acciones comunicativas para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”

Las acciones de comunicación que se proponen influirán en el incremento paulatino de la efectividad en la comunicación entre Jefe-Colaborador, las relaciones interpersonales y una mayor cultura del ahorro y el uso racional de los recursos.

Índice

Introducción	1-4
Problema científico	5
Objeto de estudio	5
Población	5
Objetivo	5
Preguntas científicas	5
Tareas científicas	6
Técnicas para la recogida de información.	6
Estructura del trabajo de diploma	7
Capítulo I: Fundamentación teórica	8
1.1. Niveles de comunicación	11
1.2 Funciones esenciales de la comunicación	12
1.3 Componentes que intervienen en el proceso de comunicación	13
1.4 Etapas del proceso de codificación	14
1.5 La comunicación organizacional	17
1.6 Los públicos internos y el flujo de la comunicación organizacional	18
1.7 Barreras que afectan la comunicación	21
1.8 Factores a tener en cuenta en la comunicación.	25
1.9 Ventajas del uso de boletines electrónicos.	29
Capítulo II: Aspectos Metodológicos utilizados	31
2.1 Descripción de las etapas	31
2.2 Técnicas utilizadas	33
2.2.1 Observación Participante	33
2.2.2. Tormenta de Ideas	34
2.2.3. Entrevista	35
2.2.4 Encuesta	36
2.2.5. Matriz DOFA	40
Capítulo III: caracterización del objeto de estudio y resultados de la investigación	43
3.1 Caracterización del objeto de estudio	43
3.1.2 Servicios que presta	43
3.1.3. Principales líneas de negocios en orden de importancia.	44
3.1.4 Principales competidores.	44
3.1.5 Matriz DOFA	45
3.2 Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología empleada	47
3.2.1 Paso 1: Indicadores definidos por variables	47
3.2.2 Paso 2 y 3: Evaluación de la comunicación	48
3.3 Resultados de la observación	48
3.3.1 Reuniones diarias de operaciones	48
3.3.2 Observación consejo energético	50
3.3.3 Observación Asambleas Sindicales	50
3.3.4 Observación divulgación del ahorro de energía en las áreas.	50

3.3.5 Observación Página Web	51
3.4 Consulta bibliográfica	52
3.5 Encuestas	53
3.6 Encuesta N° 2	55
3.7. Principales deficiencias.	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Propuesta de acciones de comunicación	60
Bibliografía	64

Introducción

Hasta nuestros días el consumo de energía ha sido valorado como un índice de progreso económico y social de los países, por ello, durante mucho tiempo las consecuencias ambientales de los patrones de consumo fueron ignoradas, sin reparar en la importancia crucial que reviste el impacto ambiental del sistema energético contemporáneo, basado fundamentalmente en el uso de combustible fósiles y en menor medida la energía nuclear.

Durante el siglo pasado, a partir del crecimiento demográfico y el predominio de una cultura basada en el consumismo, se fueron introduciendo procesos tecnológicos y energéticos que han ido transformando la naturaleza en nuestro planeta; muchos de estos cambios catalogados de irreversibles representan un peligro para subsistencia de la humanidad.

Entre la principales consecuencias se puede destacar en lo social: la desigualdad, la pobreza; en lo ambiental: las lluvias ácidas, contaminación del aire y el desgaste de recursos no renovables, cuya durabilidad no es superior a los 50 años. De ahí la necesidad de disminuir los índices de consumo y lograr un desarrollo sostenible para la satisfacción de todos los seres humanos.

El líder de la Revolución cubana enfatizó "...el modo irracional en que han sido utilizados estos recursos no renovables han dañado considerablemente la naturaleza; apenas en un siglo se ha quemado y lanzado al aire y los mares, como desechos, gases y productos derivados, gran parte de la reserva de hidrocarburos que la naturaleza tardó cientos de años en crear. Todo esto nos ha colocado al borde de una crisis social, económica y ambiental de alcance planetario y de impredecibles consecuencias. Encontrar una salida al problema energético global, constituye hoy un reto colosal, la solución a mediano plazo está cifrada en el aprovechamiento a gran escala de las fuentes renovables de energía. A pesar de

todo existen soluciones a corto plazo, una de ellas quizás la más sencilla y menos costosa, es precisamente el ahorro de energía, entendido esto como uso racional, suficiente y eficiente de los recursos energéticos disponibles”.¹

Desde finales del año 2005, por la idea concebida por nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz, la cual publicó en tres mesas redondas informativas, donde hizo una evaluación de la situación energética del país, se trazó una nueva estrategia de alcance nacional denominada “Revolución Energética en Cuba”, cuyos pilares básicos fueron las siguientes:

- ü Explotar las reservas energéticas existentes mediante el ahorro, con medidas técnico-organizativas de control y supervisión en el sector empresarial.
- ü Uso de tecnologías y equipos más eficientes, tanto en el sector residencial como en el estatal (Inversión Nacional).
- ü Educación integral en materia energética de toda la población y capacitación vertiginosa de técnicos y especialistas para incentivar el ahorro e implementar políticas.

La estrategia de desarrollo en el sector estatal contemplaría los aspectos siguientes:

- ü Control en la planificación, distribución y uso del combustible automotor en entidades estatales y pistas de servicios públicos, a través del movimiento de trabajadores sociales.
- ü Sistema de Gestión Óptima de la energía mediante el proyecto “Puestos Claves. Gestión Total y Eficiente de la Energía” para todas las empresas del país.
- ü Revolución energética en Cuba; Estrategia de Comunicación a implementar en el país de manera acelerada.

¹ Discurso del comandante en jefe en Pinar del río.

Esta estrategia, sin embargo, no tendría éxito a largo plazo, si no se logra formar una cultura, una conciencia de ahorro y del uso eficiente de los recursos energéticos que nuestro Estado la define como una tarea crucial y decisiva a emprender por toda la sociedad; por lo que implica para nuestro desarrollo y el ejemplo que constituye para el resto del mundo.

Es por ello, que se orienta una “Estrategia de Comunicación”, con un grupo de acciones a aplicar en todo el país, a través de los medios de comunicación, organizaciones sociales y el sistema empresarial de todo el Territorio Nacional, la cual desde su aplicación ha venido mostrando avances concretos, pero aún insuficientes, si tomamos en consideración que en los primeros cuatro meses del año 2009 el consumo eléctrico en el país se sobregiró, se consumieron 40 mil toneladas de petróleo por encima de lo planificado, lo que de mantenerse provocaría el egreso de unos 100 millones de dólares; tales consumos podrían ser mayores en momentos en que el precio del barril de crudo ronda los 70 dólares y podría llegar a 80. Esa situación obligó al gobierno a implementar un plan de restricciones en el consumo eléctrico en el sector estatal para evitar los cortes del servicio, especialmente durante el verano cuando las altas temperaturas disparan el uso de ventiladores, refrigeradores y equipos de climatización, de lo cual no está exento el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.

Esta instalación que también se le conoce como “Aeropuerto Varadero”, es uno de los nueve aeropuertos internacionales operados por la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA) y responde directamente a ella desde el punto de vista administrativo y financiero. Es el segundo aeropuerto del país por su importancia en el movimiento de pasajeros, que arriban a la isla, al atender en sus instalaciones a más del 30% de los mismos.

Desde el año 2006 al calor de la “Revolución Energética”, en el aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” se comienza a adoptar una serie de medidas encaminadas a lograr una utilización óptima de los recursos energéticos, creando el Consejo Energético y un grupo integrado por varios especialistas, lo cuales

realizaron diagnóstico identificando las áreas claves, así como la confección del banco de problemas, trazando las medidas correspondientes para reducir el consumo eléctrico.

Como resultado de esta investigación se determinó como área clave la Terminal Aérea, particularmente su sistema de climatización, el cual representa aproximadamente el 65% de los 16 Mw*día que consume el Aeropuerto.

En tal sentido se proyectaron una serie de medidas físicas con un ahorro anual aproximado de \$86 300.00 CUC, dentro de las que se destacan:

- ü Sustitución de bombillos y lámparas.
- ü Seccionalización de los circuitos de alumbrado de la Terminal.
- ü Mandos centralizados de los equipos de clima.
- ü En el bombeo de agua se sustituye el arranque de un motor trifásico por uno de velocidad variable.
- ü Papel energético en las lucernarias de la Terminal.

Dentro de las medidas adoptadas se trazó una estrategia de comunicación donde se pueden constatar acciones de comunicación, tales como: evaluación de los consumos en la reunión diaria de operaciones y sesión mensual del Consejo Energético, así como inclusión del tema en reuniones de afiliados, fórum de ciencia y técnica y divulgación en murales, no obstante para ello no se contó con especialistas en comunicación; no se realizó previo estudio para identificar las características de los públicos objetivos a los que va dirigida, así como no se aplicaron racionalmente las herramientas de la mezcla de comunicación. Significando que el Aeropuerto no tiene creada una Dirección de Comunicación "que permita trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de

forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar”.²

El método utilizado para este trabajo es el descriptivo y se define como **problema científico** el siguiente:

¿Cómo elevar la cultura de ahorro y uso racional de la energía, en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, a partir del correcto uso de la comunicación organizacional?

Objeto de estudio:

La cultura de ahorro y uso eficiente de energía en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.

Población: Directivos, cuadros intermedios, dirigentes sindicales y de las organizaciones políticas, muestra de 150 trabajadores de ECASA radicados en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, que representan el 25% del total.

Objetivo General:

Fomentar una cultura de ahorro y uso racional de la energía, en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, a partir del correcto uso de la comunicación organizacional.

Preguntas científicas:

¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos de la comunicación organizacional.

² Decreto ley 182 artículo 695.

¿Cuáles son las características de la comunicación interna en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” y en qué medida es utilizada para promover la cultura de ahorro y uso racional de la energía?

¿Qué acciones de comunicación pudieran proponerse para incrementar la cultura de ahorro y uso racional de la energía en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”?

Tareas Científicas:

1. Fundamentación teórica de la importancia de la comunicación organizacional.
2. Diagnostico de la comunicación interna en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” y su utilización para promover la cultura de ahorro y uso racional de la energía.
3. Propuesta de acciones de comunicación para incrementar la cultura de ahorro y uso racional de la energía en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.

Técnicas para la recogida de la información: Tormenta de ideas, análisis de documentos, observación, entrevistas y encuestas.

El análisis de documentos: Para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo, la fundamentación teórica y características socio-demográficas del público interno.

Observación Participante: Se realizarán coordinaciones con la Dirección del Aeropuerto, con el objetivo participar como observador en las reuniones de coordinación de operaciones, reuniones de departamentos o grupos, asambleas sindicales, reuniones de coordinación de trabajo, reuniones de organizaciones políticas UJC , PCC, matutinos de las áreas y general . Recorrido por las áreas de mayor concurrencia de trabajadores (Comedor, Cafetería, puntos de control

entrada/salida y áreas de trabajo) para constatar si existe divulgación sobre el tema que nos ocupa.

Entrevistas: A directivos y cuadros intermedios, dirigentes sindicales y de las organizaciones políticas.

Encuestas: Se aplicará a una muestra de los trabajadores y mandos intermedios.

Estructura del trabajo de diploma:

- ü Capítulo I: Fundamentación Teórica: recoge los aspectos relacionados con la comunicación organizacional..
- ü Capítulo II: Metodología de investigación empleada: describe los pasos de la investigación y las principales técnicas para la recogida de información.
- ü Capítulo III: Resultados: incluye una caracterización del objeto de estudio y el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes técnicas.
- ü Conclusiones.
- ü Recomendaciones.
- ü Bibliografía.
- ü Anexos.

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Nuestro Comandante en Jefe sentenció “El consumismo derrochador contrasta de modo hiriente con la pobreza y amenaza con arrasar las condiciones de vida en el planeta. El petróleo es un claro ejemplo. El voraz consumo de este importante energético en Estados Unidos, donde un habitante gasta doce veces más que otro en el Tercer Mundo, mantiene una demanda creciente que amenaza con el agotamiento de ese vital recurso no renovable. Con sólo el 5 por ciento de la población mundial, ese país consume el 26 por ciento del petróleo.

Debe afirmarse con toda claridad y decisión que la verdadera causa de la crisis energética casi apocalíptica que amenaza hoy al mundo, es el gasto desmedido e irrefrenable de los países ricos y las absurdas e insostenibles sociedades de consumo que han creado. A tal ritmo de derroche energético, la oferta de petróleo o gas no podrá alcanzar jamás a la demanda, porque las reservas y probables se están agotando...”³

“Bajo los designios y la ideología de un orden económico diabólico y caótico, las sociedades de consumo en cinco o seis décadas más habrán agotado las reservas probadas y probables de combustibles fósiles y habrán consumido en sólo 150 años lo que el planeta tardó 300 millones de años en crear.

No existe siquiera una idea coherente y clara sobre la energía que moverá los miles de millones de vehículos motorizados que inundan ciudades y carreteras de los países ricos, e incluso de muchos del Tercer Mundo. Es la expresión cabal de

³ Mensaje del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, a la II Cumbre Sur del Grupo de los 77 y China, en Doha, Qatar. La Habana, 12 de junio de 2005

un modo de vida y de consumo absolutamente irracional, que no podrá servir jamás como modelo a los 10 mil millones de personas que se supone habitarán el planeta cuando la era fatal del petróleo haya concluido. Tal orden económico y tales modelos de consumo son incompatibles con los recursos esenciales limitados y no renovables del planeta y con las leyes que rigen la naturaleza y la vida. Chocan también con los más elementales principios éticos, la cultura y los valores morales creados por el hombre...”.⁴

Ahorrar energía es una necesidad económica y ambiental, pero ello no significa volver a la época de la revolución industrial en que los índices de consumo eran considerablemente más bajos que ahora; tampoco impone que debamos limitar el crecimiento económico y social, significa hacer un uso racional, dejar de consumir la energía que no sea imprescindible para satisfacer nuestras necesidades.

No cabe duda sobre lo complejo y controversial que resulta el cambio de concepción ante la vida que se requiere para alcanzar auténticos avances en el ahorro de energía. Lograr una verdadera conciencia basada en una cultura del ahorro y uso racional de los recursos requiere un gran esfuerzo educativo a partir de una correcta aplicación de acciones comunicativas, teniendo presente que la comunicación no es solo la trasmisión de información de forma unilateral o lineal y que en nuestro caso, están dirigidas al público interno de una empresa, por lo que debe ser integrada a la comunicación organizacional de la misma, marchar a la par de ésta y adecuarse a sus características.

Jaques Le Mouél (en su libro *Crítica de la Eficacia*), plantea una diferenciación entre "comunicación" e "información" partiendo de la base de que muchas veces se confunde la idea de "comunicar" con la idea de "informar".

⁴ discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz, Presidente de la República de Cuba, en la inauguración del segmento de alto nivel del VI período de sesiones de la conferencia de las partes de la convención de las naciones unidas de lucha contra la desertificación y la sequía. La Habana, 1ro de septiembre de 2003.

La palabra comunicar surge del latín *communicare* que significa "poner en común, estar en relación", y hasta el siglo XVI, las palabras comunicación y comunión (que también tiene su raíz en *communicare*) estuvieron muy relacionadas. Ya que las dos provienen de la misma raíz "común", que proviene del latín *communis* (siglo XIII) de donde la comunicación tiene que ver con el intento de establecer una "comunidad" con alguien, compartir una idea, un sentimiento, una actitud.

Con el tiempo, "comunicar" empieza a significar también "transmitir" además de sentido de "dar parte (repartir)" una noticia; más adelante, la idea de "transmitir" se va haciendo más importante que la idea de "reparto". La palabra "comunicación" comienza a ser sinónimo de "transmisión" (la palabra "comunicado" aparece en el siglo XV), y el desarrollo de las teorías cibernéticas refuerzan esta confusión.

La comunicación es diálogo, reparto e interacción, comunión y conflicto desde el momento en que "comunicar" es "intercambiar". Con lo cual, al comunicarnos, debemos asumir el riesgo de tener que cambiar. Cambiar de opinión, de punto de vista. Si bien la comunicación en las organizaciones tiene algunas características distintivas, no debemos olvidar que la comunicación es una cualidad esencialmente humana que se da en todos los planos.

En su proceso histórico, la relación de los hombres ante el trabajo propició cambios en la forma de producción social, así como en la conciencia social, y todos esos cambios estuvieron acompañados de otros cambios en sus procesos comunicativos.

“...Al surgir la sociedad humana en las formas más primitivas, la comunicación pasó por un largo camino de desarrollo, se perfeccionó junto con la producción social y la conciencia social. La comunicación se hizo más compleja en cuanto a

sus formas concretas, se enriqueció su contenido y experimentó la influencia de las formas dominantes de la conciencia social...”⁵

La caracterización del actual universo comunicacional del hombre puede expresarse por un incremento de la masividad y multiplicidad de mensajes, la aparición de nuevos lenguajes como resultado de las posibilidades combinatorias de las nuevas tecnologías, la ampliación de los circuitos o redes de circulación, la rápida circulación de los mensajes, la aparición y conformación de gustos populares y la constitución de hegemonías en manos de grandes corporaciones.

La comunicación personal incluye la planificación y desarrollo de actividades conjuntas, la aceptación y transmisión de normas morales y de conducta, la satisfacción de necesidades afectivas y cognoscitivas, entre otras. Las características de la comunicación en cada individuo dependen sobre todo, de su personalidad y de los rasgos de su carácter.⁶

1.1 Niveles de la comunicación.

El científico soviético B. F. Lomov plantea la existencia de tres niveles en el desempeño de la comunicación humana: un macronivel, un mesonivel y un micronivel.⁷

El **macronivel** es el escalón más simple del proceso comunicativo y se refiere a los actos aislados de un individuo en particular y a sus relaciones personales. En él, el sujeto asume los contenidos informativos a nivel individual y se representa a sí mismo.

⁵ Citado por Predvechni y Sherkovin en *Psicología Social*. Editorial de Libros para la educación, Ciudad de la Habana, 1981, p. 155.

⁶ González Castro, Vicente. *Profesión Comunicador*.

⁷ Citado en “La comunicación en el proceso docente-educativo” de Bertha Durán Góndar y otros. Seminario Nacional de Dirigentes, Metodólogos e Inspectores, Ministerio de Educación, La Habana, febrero de 1985, p. 46.

El **mesonivel** es el acto de comunicación en grupos más o menos aislados. Lo esencial es el tema o contenido que se trasmite y se crean las bases para la socialización de las relaciones humanas. Su eficacia dependerá en gran medida de la comprensión, la unidad de criterios y la solidaridad de sus miembros.

El **macronivel** está encaminado a establecer relaciones inherentes a grupos sociales dados y expresa la relación entre la conciencia social y la individual. En este nivel el individuo adquiere conciencia de su pertenencia a un sector grande de la sociedad, al cual lo atan vínculos materiales, psicológicos y funcionales.

Tanto en el mesonivel como en el macronivel la comunicación es menos individual en su contenido y más representativa de los intereses del grupo; los individuos tienen en cuenta el papel social que asumen en el grupo.

1.2 Funciones esenciales de la comunicación.

La comunicación tiene tres funciones principales: informativa; afectiva-valorativa y reguladora.

La informativa: le proporciona a los sujetos un caudal de experiencia social e histórica, así como la formación de habilidades, hábitos y convicciones, avisos, datos y conceptos que hombre necesita para su existencia.

La función **afectiva-valorativa** les sirve a los individuos para establecerse una imagen de sí mismos y de los demás, lo cual se consigue por medio de las cualidades de los comunicadores. Muy pocas personas son como quieren ser, pues somos de una manera dada, aspiramos a ser de otra y como sabemos que estas dos no coinciden casi nunca, entonces pretendemos que los demás nos vean lo más cercanamente a como queremos ser y en esta conciliación interna que tiene lugar en nosotros mismos, los procesos comunicativos nos permiten conocer cuál es la opinión que los demás tiene de nosotros y también compararnos para saber en qué medida somos mejores o peores que los demás.

La función afectiva-valorativa es la conjugación de la individualidad de cada cual con la necesidad de compatibilizar su papel social y personal.⁸

La función **reguladora** establece la retroalimentación de todo el proceso comunicativo, tanto para que el emisor pueda saber el efecto que ha ocasionado con su mensaje, como para que sujeto pueda evaluarse a sí mismo. Influye en la marcha del proceso y está en dependencia de la función informativa y de la efectiva-valorativa. Asegura el conocimiento necesario para poder ejercer la regulación de la comunicación.

1.3 Componentes que intervienen en el proceso de comunicación.

En el proceso de comunicación intervienen los componentes siguientes:

El emisor es la fuente de donde emanan los mensajes, puede ser una persona, grupo social y su mensaje puede ser positivo, negativo, individual, colectivo, democrático o autocrático en dependencia de otros factores sociales.

El destinatario o receptor, es el que recibe la información pero no como un ente aislado, sino como personas que viven en sociedad y están influidas por ella, cuyas posibilidades de comprensión y asimilación del mensaje dependen de su cultura personal y social.

Sobre el destinatario actúan de forma simultánea, muchos mensajes provenientes de diversas fuentes, los cuales se pueden complementar u oponerse entre sí. Las posibilidades de elección y libertad de percepción de los mensajes dependen del nivel de libertad del hombre en relación con los medios de comunicación.

El canal es el soporte de la información, el vínculo portador del mensaje, que puede ser la voz humana, el cine, televisión, radio, revistas, periódicos, correo electrónico, Internet, etc.

⁸ González Castro, Vicente. Profesión Comunicador.

El mensaje es el contenido de la comunicación y su elaboración es sobre la base de un sistema de signos que sirven de elementos portadores, ya que los sujetos no pueden transmitir información mental, sino es sobre la base de palabras o de otros lenguajes visuales.

Muchas veces se piensa que el lenguaje escrito y el oral son los medios idóneos de la comunicación, sin embargo, los mensajes que enviamos o recibimos, están sujetos a otros aspectos que contribuyen muy especialmente a alcanzar un grado complementario del intercambio informativo, tales como la influencia de factores no verbales como los movimientos corporales, la presencia personal de los intercomunicadores, los rasgos de su personalidad, la postura, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos de los ojos y el contacto corporal.

El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de un sistema de signos disponibles se denomina codificación.

La **codificación** es el proceso con el cual el emisor prepara el mensaje para que pueda ser comprendido por el otro sujeto. Se vale de sus conocimientos, las características del canal a emplear, las características del público al que va dirigido, las peculiaridades del lenguaje a emplear y la cultura de quienes lo van a recibir.

1.4 Etapas del proceso de codificación:

1. Seleccionar toda la información disponible que interesa transmitir en función de las necesidades e intereses del comunicador y el receptor.
2. Decidir el lenguaje más apropiado en dependencia del canal disponible.
3. Determinar la valoración de la información en contexto informativo del sujeto.
4. Precisar el momento y lugar idóneos.

5. Informarse sobre el conocimiento que tenga el receptor del lenguaje que se pretende utilizar.

La decodificación: es el proceso en el cual el sujeto que recibe la información, procede a entender el mensaje que ha recibido, lo descifra, lo cual supone recibir con claridad todos los signos emitidos, conocer plenamente su significado y el sentido exacto de su estructura. El sujeto debe interpretar el valor de cada palabra, gesto, entonaciones y énfasis.

Cuando incorporamos al esquema de comunicaciones la comprensión del fenómeno de la percepción, nos damos cuenta de que los mensajes emitidos (codificados), serán recibidos (decodificados) de acuerdo con lo que percibe el receptor con lo cual el proceso de retroalimentación estará "matizado" no por lo que el emisor "objetivamente" emite sino por lo que el receptor "subjetivamente" recibe. Entonces es fundamental la percepción de quienes recibirán nuestros mensajes, con lo que el proceso de comunicación y las secuencias comunicacionales en redes son mucho más complicadas de lo que parece.

La **retroalimentación**, por su parte, es la información de retorno al emisor, indicándole la manera en que el mensaje está siendo asimilado, la misma puede estar dada de manera directa o indirecta. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser científicos a partir de muestreos estadísticos, observación de auditorios y el criterio de expertos.

La retroalimentación o "feedback", es la respuesta del receptor ante la información inicialmente suministrada. Sin retroalimentación verdaderamente no existe la comunicación, ya que es una poderosa herramienta que nos auxilia para determinar el grado de comprensión que se ha logrado, lo cual permitirá corregir las inevitables desviaciones que en muchas ocasiones distorsionan la esencia del núcleo central de lo que se pretendía compartir. Indica el nivel de comprensión

alcanzado, pero no solo indica que ha llegado la información, sino también demuestra qué se ha entendido en sí.

Por otra parte, es vital insistir en el hecho de que cada ser humano, hace explícitos sus peculiaridades individuales, que lo distinguen como persona en la comunicación. Especialmente tiene que ver en ello la cultura, y la habilidad de expresión y de entrega, así como la sensibilidad por los valores más genéricamente humanos.

Desde un punto de vista analítico, hablamos de que un receptor que recibe un mensaje se transforma en un nuevo emisor, y el antiguo emisor, en receptor. Pero en realidad se trata de dos personas comunicándose involucradas en una misma acción. Este proceso de retroalimentación es el que nos permite corregir nuestro mensaje ya que nos indica la forma en que éste fue recibido. De este modo no percibimos la comunicación como "procesos lineales" sino como secuencias comunicacionales que van teniendo lugar a lo largo del tiempo.

El **ruido** se refiere a todo aquello que se oponga a la buena recepción del mensaje, agrupa a todas las interferencias que pueden estar presentes en este proceso, ya sean de índole objetiva o subjetiva y puede estar presente en cualquiera de los componentes del proceso comunicativo. Así, puede haber ruido en el emisor si está prejuiciado con el público al que se dirige o desconcentrado por algún problema personal. En la codificación si el emisor desconoce el sentido exacto de los signos que desea transmitir o en la decodificación si el receptor no comprende la forma en que está estructurado el mensaje.

El ruido puede estar presente en el canal por cualquier elemento que afecte la recepción de los mensajes, tales como bajo volumen, personas interrumpiendo, sonidos exteriores, temperatura inadecuada, etc. También constituyen fuentes usuales de ruido las apatías, indisposición hacia un tema, euforia, exceso de

admiración hacia el interlocutor, influencias negativas de ciertos grupos sociales, tradiciones.

1.5 La comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y procedimientos que se diseñan y aplican a fin de contribuir a mejorar el funcionamiento de las empresas e instituciones, así como su Identidad e Imagen.

En el mundo actual los procesos de comunicación en las organizaciones están dirigidos a lograr:

- ü Reformas educativas y comunicativas en la preparación y capacitación del personal o de sus públicos internos, para estimular la comunicación interna y mejorar el rendimiento de las redes de comunicación.

- ü Reformas de retroalimentación o Feedback, dentro de la organización y los procesos productivos o de servicio, actuando de forma efectiva la comunicación ascendente y descendente dentro de los diferentes públicos.

Un proceso lógico de comunicación organizacional, es conducido por un grupo (agentes de comunicación) que pretenden convencer a otros (los receptores) de que acepten, modifiquen o abandonen, determinadas ideas, prácticas, actitudes y conductas. El agente de comunicación intenta cambiar la conducta de los destinatarios o mantenerlos bien informados y comprometidos con la organización. Este cambio de conducta puede manifestarse al final de distintas etapas en el proceso comunicativo.

La comunicación es un proceso muy complejo, dinámico en el que interviene todo el personal que integran la organización en disímiles situaciones. Su carácter dinámico nos habla de la posibilidad de que un mensaje o información no permanezcan siempre iguales, en dependencia de los distintos canales por la cual viaje la misma.

Actualmente la relación existente entre los públicos internos se traduce en que la dirección le dice a los cuadros intermedios y especialistas que desarrollen una estrategia para lograr alcanzar los resultados deseados, sin tener en cuenta el desarrollo de la comunicación empresarial a partir de un proceso sinérgico, proactivo y participativo, donde se tomen en cuenta los criterios del emisor y el receptor.

1.6 Los públicos internos y el flujo de la comunicación organizacional.

Los públicos internos en una institución están constituidos por: directivos o dirigentes, cuadros intermedios, especialistas, trabajadores a nivel de base y las organizaciones políticas y de masas.

En las organizaciones existen dos tipos de comunicación: las formales y las informales. Sobre la primera, se encuentra con frecuencia en la literatura relativa a la comunicación organizacional que a su vez se divide en:

- ü Descendente
- ü Ascendente
- ü Horizontal

Es importante señalar que la comunicación no puede ser definida como información, por cuanto esta última no se entiende como proceso y, en caso de que se le considere así, se trataría de una parte unidireccional del proceso de comunicación que no lo abarca completamente. Cualquier tipo de comunicación,

para serlo, debe ser bidireccional o multidireccional por lo que, en principio, no puede ser descendente o ascendente. Por tanto, no sería correcto expresar que mediante este tipo de comunicación, se "transmiten..." informaciones en un sentido.

En relación al sentido descendente se trata de cuando los niveles jerárquicos desean mantener informados a los subordinados de ciertos aspectos que consideran que son capitales para la organización y se valen de medios y canales orales, escritos, a través de teléfono, fax, e-mail, comunicaciones, boletines, instrucciones y otros. El carácter impersonal de la misma así como la posibilidad de distorsión producto de lo difícil que se convierte el vital elemento que representa la retroalimentación la hace en muchas ocasiones ineficientes. Todo ello se hace más propenso al riesgo, en aquellas empresas y entidades que se caracterizan por su gran tamaño y dimensiones.

En su parte ascendente es cuando los niveles inferiores a partir de diversos canales, suministran mensajes a los niveles superiores que resultan de trascendente interés. Esto se da en la formal, porque no abunda que por interés propio de un empleado quiera comunicar algo a sus jefes. El temor que existe por los trabajadores, a expresar lo que no desean escuchar los dirigentes, por lo general hace abortar los intentos de decir lo desagradable.

Paralelo a ello es justo significar que en las organizaciones que se ocupan con sistematicidad de la misma (buzones de sugerencia, análisis de las quejas, boletines internos u otras maneras), obtienen sustanciales dividendos que generalmente acrecientan la satisfacción laboral y el logro de las metas trazadas.

Una de las deficiencias más arraigadas en la mayoría de las organizaciones es la puesta en práctica de la comunicación horizontal que es la que se caracteriza por transmitirse entre las personas del mismo nivel, y que si se materializara y

enriqueciera, permitiría una superación de la calidad en los flujos de servicio o de producción.

Reducir conceptualmente las comunicaciones de una empresa a las líneas de un organigrama es muy peligroso, ya que la red de comunicaciones dentro de cualquier empresa es muchísimo más compleja de lo que muestra el organigrama; esto se hace evidente cuando tomamos conciencia de que desde un punto de vista esencialmente humano es imposible no comunicar. Aunque queramos, no podemos evitar la comunicación, no podemos "no comunicarnos". Dos personas "calladas" en una habitación, de algún modo también se están comunicando.

La comunicación informal es la que se aprecia alejada de todos los canales preestablecidos oficialmente por la organización. Entre ellas se pueden destacar los rumores, los comentarios no siempre bien fundados, y otras variantes que se caracterizan, porque aunque se manifiesta una parte de lo legítimo, muchas veces son engañosos y hasta embarazosos. Se provocan dificultades en las relaciones interpersonales que pudieran alcanzar hasta las dimensiones de irreparables. Los directivos aunque pacientes, deben ser enérgicos en la solución de conflictos que en ocasiones se derivan de los mismos. Además se tiene que ser muy cuidadoso a la hora de otorgar créditos a los mismos, y por otra parte en otros momentos sirven para detectar situaciones que con posterioridad conviene profundizar y esclarecer.

Es interesante especificar cómo se han ido transformando los paradigmas en cuanto a la comunicación en las organizaciones, pasando gradualmente de hiperbolizar la informal, totalmente ajena a despachos, reuniones, entrevistas preconcebidas con suma anterioridad y otros canales muy trillados y tradicionales, para alcanzar un intercambio que se basa en lo abierto y no convencional, alcanzándose en menos tiempos niveles que pudieran considerarse como insospechados.

La comunicación “puertas abiertas” perfecciona notablemente la calidad y confiabilidad que nos llega producto del intercambio. La misma implica la accesibilidad y disponibilidad como una actitud estable de los directivos para interactuar con sus subordinados de forma permanente y cotidiana, lo cual le permitirá una gran actualidad en torno a todo lo que pudiera considerarse como significativo para su gestión acertada. Significa eliminar de una vez y para siempre las barreras que obstaculizan el conocimiento cabal de la realidad, con sus diferentes aristas y recodos. Todo ello implicará una sensible reducción de la resistencia al cambio, ya que está evidentemente constatado que a mayor fidelidad en las dimensiones de la información, menor reticencia a las transformaciones organizacionales. Así mismo, la praxis demuestra día a día que la comunicación que se establece por estas vías no tradicionales, causan un impacto muy superior a aquella que se obtiene como un resultado de canales convencionales.

La comunicación interpersonal es la base donde se sustenta la organizacional, y en la medida que se perfecciona la primera, esto impacta determinadamente en la institución o empresa, lo cual a su vez es un requisito impostergable para alcanzar la idónea cohesión del colectivo laboral.

1.7 Barreras que afectan la comunicación.

Además de todo lo anteriormente expuesto aparecen otras cuestiones que dificultan y obstaculizan el proceso de comunicación. Entre ellas se pueden señalar como las más significativas o que produce un impacto mayor las siguientes:

Las del tipo **gnoseológico** que se producen por la incultura del sujeto que debe recibir el mensaje o emitirlo, por su poca experiencia o por ignorancia.

La **no disposición de canales** establece barreras que impiden la transmisión del mensaje.

Las **socio-psicológicas** se refiere a aquellas ideas arraigadas en el individuo que tiene como incuestionablemente válidas y bien fundamentadas que interviene como elementos de bloqueo a las nuevas informaciones.

También juegan un importante papel:

- ü La sobrevaloración, sobredimensionamiento de aspectos a informar manipulados por los niveles intermedios.
- ü La percepción selectiva
- ü Las relaciones interpersonales entre los interlocutores
- ü Las emociones
- ü El no dedicar el tiempo necesario a este proceso.
- ü La falta de integración de los procesos comunicativos de la empresa

En el caso de la primera expuesta, se repite con frecuencia en muchas organizaciones. Se da por una cierta protección que se quieren reservar los directivos intermedios. La misma se produce cuando buscan que su labor sea bien valorada o para que se le ofrezcan las respuestas que esperan ante sus proyectos o situaciones. Se repite en todos los niveles jerárquicos de la estructura de la empresa o entidad en cuestión, lo que se agrava en aquellos lugares que existen muchos niveles y la estructura no es plana, ya que la suma de las sobrevaloraciones puede llegar a falsear de forma muy grave la verdad y confiabilidad de la información.

En cuanto a la selectividad de la manera que perciben los hechos en la práctica los informantes, constituye un importante obstáculo que también puede distorsionar ostensiblemente el mensaje. Se debe tener presente que cada persona tiene una percepción diferente de la realidad. Muchas veces no vemos al

mundo como es, sino como somos, añadiéndole con muchísima intensidad la subjetividad derivada de nuestros sentimientos y sensaciones.

Otra situación que conspira contra la calidad de la comunicación, lo es indefectiblemente, las barreras que se interponen, entre las relaciones interpersonales de los interlocutores. Cuando existe antipatía o no “encajan los temperamentos y estilos”, entre ellos, se hace totalmente desconfiable la codificación o descodificación, siendo los resultados muy pocos convincentes.

El grado afectivo emocional que presenten tanto el emisor como el receptor del mensaje, influye poderosamente en la percepción del mismo. Todas las expresiones extremas tanto a favor de la euforia y alegría con gran júbilo tienden a sobredimensionar los resultados expresados. Y de forma opuesta, pero no menos cierta, las depresiones, las tristezas contenidas pueden influir en subvalorar una situación determinada.

De lo que se trata es de buscar soluciones que permitan objetivizar estos procesos, y buscar por todos los medios de desembarazarlos de todo tipo de subjetividad, que incuestionablemente atenta de manera directa, con la desviación de la realidad.

Uno de los errores que con más frecuencia conspira contra la comunicación es el hecho de no dedicarle el tiempo que lleva este proceso. Esto puede notarse, tanto en el tiempo que en general destinan a ello, los directivos y los ejecutivos, como ya una vez que se dedicó a ello, con alguna frecuencia el asignado no posibilita un verdadero intercambio que permita cumplimentar todas las cuestiones que aquí mismo se han estado enfatizando.

Debe prestarse especial interés a la interpretación de la necesidad de integrar las diferentes áreas de la comunicación en una empresa, a fin de socializar ese enfoque, que no siempre está en concordancia con el quehacer en la realidad,

cargado de espontaneísmo y de atomización, lo cual resta efectividad al discurso comunicacional. Esa integración se produce en virtud de la coordinación de la interdependencia, cada área tiene funciones específicas muy importantes, pero deben funcionar desde objetivos comunes, con enfoque sinérgico. Su carácter integrador, se trata de una mirada global que integra y coordina todos los procesos de comunicación que se llevan a cabo en una entidad, tanto en el ámbito de la comunicación interna como en el de la comunicación externa.

Este enfoque sinérgico de comunicación, consiste en la búsqueda de una mayor eficiencia de los procesos comunicativos en virtud de una dirección única, integradora, a fin de buscar mayor coherencia en el discurso y mejor uso de los recursos. Los procesos comunicativos multiplicarán su eficiencia en la medida que respondan a los mismos objetivos.

Esta comunicación debe ser entendida como un proceso de construcción de significados compartidos en contextos socio-históricos concretos, o sea, en el entorno de una empresa, con condiciones específicas, con interacciones internas y relaciones con su entorno externo, que influye en otros sistemas y procesos de la entidad, y que a su vez es influida por ellos, por eso decimos que la comunicación media y es mediada, que influye y es influida tanto en el entorno micro, de la entidad, como en el entorno macrosocial, por lo tanto se manifiesta a partir de relaciones complejas, no de relaciones de causa –efecto con lógicas lineales, porque el fenómeno de la comunicación es mucho más complejo, no se puede separar con tanta facilidad dónde comienza la influencia del proceso de comunicación y dónde termina esta, pues en una organización social, las influencias de los procesos se superponen, y no se puede aislar con tal simplicidad unos efectos de otros.

“La visión holística de Costa supone que la empresa es ante todo un grupo humano que integra proyectos y acciones, que establece relaciones internas y

tiene un impacto determinado sobre el entorno, lo cual se traduce en influencia interactiva en lo social, lo material, lo económico y lo cultural”⁹.

La empresa para poder lograr tal eficacia debe relacionarse con un entorno social que constituye un campo social global complejo, en el que los intereses de los públicos internos y externos se superponen, pues incluso los públicos cambian de roles, determinados sujetos en un momento dado son integrantes de una organización, pero al concluir la jornada laboral, ellos mismos se convierten en públicos externos, expuestos a los mensajes de los medios, a las mediaciones de sus grupos sociales, de sus amigos, de sus familiares, a este intercambio de roles, que incorpora un sentido muy dinámico a la relación con el entorno, Costa lo denomina diversidad simultánea y recuerda al concepto de mediaciones que establecía Martín Serrano.¹⁰

Utilizar de forma adecuada los canales formales e informales de comunicación en la empresa y la integración de las técnicas que conforman el mix de comunicación, será la manera más adecuada para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos energéticos en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, para lo cual deben tenerse presente los factores siguientes:

1.8 Factores a tener en cuenta.

Vicente González Castro¹¹ en su libro “profesión comunicador” refiere que en la emisión de los mensajes de la campaña deben ser controlados y previstos por el comunicador los factores siguientes:

⁹ Tomado del libro Imagen Corporativa en el siglo XXI; la cultura de comunicación pág. 4

¹⁰ Guía de estudios de la asignatura Identidad e Imagen Corporativa; tema 2.

Martín Serrano, Manuel: Teoría de la Comunicación, pp. 129-136

¹¹ Dr. Vicente González Castro: Doctor en ciencias pedagógicas. Ha ofrecido cursos de entrenamiento y posgrado para la formación de técnicos y directores de televisión.

La intensidad: Se comunica mejor cuanto mayor sea el estímulo. Una pantalla iluminada se verá mejor que otra con luz tenue; un sonido de más intensidad se escuchará mejor que uno demasiado bajo; una letra de mayor tamaño se leerá mejor que una muy pequeña.

Color: El ojo humano tiene una sensibilidad específica para cada color. Esto se debe a la cantidad de energía que porta el rayo luminoso, pero también a una serie de asociaciones históricas hechas por el hombre: el color rojo es el del fuego, la sangre, se ha empleado tradicionalmente para destacar el peligro, por ejemplo, en las señales del tránsito. El rojo es uno de los denominados colores cálidos ya que sugieren sensación de temperatura, calor, excitación. Dentro de esta denominación se encuentran también el naranja y el amarillo, lo cuales se asocian también con la luz y el fuego. Este último posee la cualidad de ser el color que se puede distinguir a mayor distancia.

El color verde se encuentra dentro del grupo de los que producen menos excitación, sugiere paz, tranquilidad y reposo, por lo que no es apropiado para mensajes impactantes de carácter informativo.

El azul es poco visible a distancia y es el penúltimo en el orden de captación de la atención, es el color frío y propicia sobrecogimiento, descanso, sueño.

El orden de receptividad de los colores desde el punto de vista de la atención es el siguiente:

1. Rojo
2. Naranja
3. Amarillo
4. Verde
5. Azul
6. Magenta o violeta

Contraste: Este aspecto juega un ingente papel a la hora de elegir los colores que se utilizarán en un texto, su importancia radica en la forma que ellos pueden combinarse, por lo que las combinaciones más atractivas a la vista y atención del sujeto son las siguientes:

1. Negro sobre amarillo.
2. Rojo sobre blanco
3. Azul fuerte sobre blanco
4. Negro sobre blanco
5. Blanco sobre negro
6. Rojo sobre verde o viceversa

El contraste negro sobre blanco no es bueno visualmente porque produce cierto efecto dinámico a consecuencia de sus contrastes tan diferenciados con valores mínimos y máximos de intensidad y por su empleo tan generalizado.

En general debe tenerse presente que las combinaciones más visibles son las que tengan el fondo más claro y los textos más oscuros.

En el contraste puede apreciarse además que se percibe mucho mejor cuando hablamos sobre el silencio que si ponemos en segundo plano una banda musical; igualmente un mensaje colocado en un mural limpio se leerá mejor que uno donde se ubiquen adornos y textos secundarios que distraen la atención.

Los contrastes acentuados acercan visualmente la figura, en tanto los poco acentuados las alejan.

Novedad: Todo lo que resulte desconocido para el sujeto atrae poderosamente su atención, por tanto a la hora de ofrecer una información es recomendable:

- ü Hacer énfasis en los aspectos que resulten novedosos.

ü Evitar el uso de un mismo formato en la confección de un material impreso.

Es mucho más importante romper el esquema visual formado en el sujeto que cambiar el contenido de la información, aunque la mayor efectividad se logra si vinculamos las dos cosas.

Estímulos indicadores: Son recursos que se emplean para lograr la fijación de la atención sobre lo esencial del mensaje, dentro de ellos encontramos:

ü Subrayado

ü Recuadros

ü Cambio de color

ü Uso del contraste

ü El enmascaramiento es otro recurso para ir ofreciendo la información de forma escalonada.

ü La música y los efectos sonoros para destacar el momento crucial del mensaje (utilizado en la televisión, cine, radio y útil también en presentaciones con medios computarizados).

La sorpresa: Todo aquello que resulta inesperado para el sujeto tendrá un efecto casi mágico para captar la atención del receptor. Esta técnica es muy utilizada en el artículo periodístico: en el primer párrafo se propone un tema sorprendente para el lector y con ello aumenta su atracción hacia la lectura.

La estructura: en el caso de los materiales impresos la composición suele dirigir la atención en una determinada dirección y esto debe tenerse en cuenta como una necesidad de la estructura.

Redundancia: Redundar no significa repetir. La redundancia supone completar, argumentar, aportar información suficiente para que se recompensen las pérdidas

de contenido o de interpretación, es enriquecer por diferentes medios, por diferentes procedimientos y en distintos lugares.

Los sistemas redundantes de información pueden concebirse para una redundancia en el tiempo, en el espacio o ambas a la vez, estas últimas son las más completas.

Contexto: no es solamente lo que tiene que ver con el contenido de la información sino también con un conjunto de situaciones, condiciones ambientales, emocionales y de cualquier tipo que puedan estar relacionadas con la información.

1.9 Ventajas del uso de boletines electrónicos.

El uso de boletines electrónicos posee numerosas ventajas como son:

- ü Bajo coste por impacto, es el medio más barato que existe, y además su posibilidad de reproducción y de captación de nuevo público es ilimitado.
- ü Permite el desarrollo de una comunidad receptiva, pues el usuario nos demostró su interés al suscribirse a nuestro boletín, y por tanto, podemos desarrollar mecanismos de fidelización a nuestra campaña e iniciar un proceso de implicación progresiva.
- ü Rapidez, permite la transmisión de información de una forma instantánea, así como de recibir una respuesta o feedback rápido.
- ü Flexibilidad de los contenidos. Permite la creación y envío de contenidos de muy diferente índole que pueden cambiar y mezclarse, según sean los objetivos de la campaña. Así se pueden enviar artículos, documentos, encuestas, etc.
- ü Flexibilidad en los formatos, permite el diseño atractivo y creativo de nuestra comunicación, utilizando imágenes, gráficos, aplicaciones multimedia, etc.

ü Si nuestra campaña es atractiva, y los contenidos son de utilidad, nuestros suscriptores lo reenviarán a otros usuarios, extendiendo así nuestra audiencia.

Por último, los boletines digitales permiten la medición de resultados, de visitas a nuestros contenidos, de transaccionalidad de nuestra oferta y su adecuación informativa en un tiempo impensable en otros medios.

Pero la realidad indica que podemos encontrar mensajes mal estructurados, con contenidos espesos, sin selección previa, sin una búsqueda activa de interactividad, sin un formato atractivo y acorde con la imagen corporativa de la organización. Por tanto se debe tener presente:

Controlar la frecuencia de envíos; para no correr el riesgo de saturar al usuario, es necesario sacrificar la frecuencia en beneficio de la calidad.

Un usuario, puede recibir al día un número importante de e-mail en su buzón y, por tanto, no podemos perder la oportunidad de que el nuestro sea abierto y no acabe a los dos segundos en la papelera. Por ello, debemos tener cuidado en la frase que insertamos en el espacio de "Asunto". Éste debe ser una llamada de atención.

Si hemos logrado que nuestro e-mail se abra, ahora necesitamos mantener la atención de nuestro usuario, no hacerle perder el tiempo. Para ello, en los primeros párrafos nuestro lector debe de tener claro que es lo importante de nuestro mensaje. Por tanto, es necesario ser claro y conciso.

No desarrollar los contenidos en el e-mail, aunque este tenga la capacidad para hacerlo. Buscar un enlace a nuestro sitio web, justamente al lugar donde viene el resto de la información.

Contestar siempre, si recibimos una respuesta a nuestro envío, hemos de contestar con la mayor brevedad posible, de otra forma corremos el riesgo de perder la confianza de este usuario.

Crear un e-mail creativo y práctico. Se trata de definir para qué lo vamos a usar y no convertirlo en un laberinto, sino en una publicación coherente que aporte contenido y valor.

Debemos facilitar la posibilidad de darse de baja en nuestra lista de distribución, esto es, exponer claramente cuál es el proceso para dejar de recibir nuestro envío.

Capítulo II: Aspectos Metodológicos utilizados para la determinación de los factores que influyen negativamente para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos energéticos.

La presente tesis como estudio descriptivo aborda el examen de la comunicación en organizaciones, teniendo en cuenta el desarrollo teórico en este campo y la identificación de algunas particularidades de los procesos comunicativos en organizaciones cubanas, a fin de entender las razones que influyen en la manera de materializarse estos procesos en nuestro contexto, analizar sus fortalezas y debilidades, y proponer bases teórico-metodológicas para un modelo de gestión de comunicación que aproveche mejor las posibilidades de nuestro sistema social para elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de los recursos energéticos en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.

El objetivo principal de este capítulo consiste en explicar las distintas etapas de la investigación, que incluyen diferentes pasos, aplicamos además un conjunto de métodos y técnicas que nos permiten evaluar la comunicación interna entre los diferentes niveles dentro del aeropuerto y la utilización de la misma para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos energéticos.

2.1 Descripción de las etapas:

Primera etapa: Introducción.

Objetivos:

1. Crear un clima adecuado que propicie la implementación de la metodología.
2. Demostrar la necesidad, importancia y beneficios de la aplicación de la metodología.

Técnica: Capacitación de la Dirección en determinadas temáticas relacionadas con la comunicación.

Muestra: Dirección del Aeropuerto.

Segunda etapa: Implementación.

Paso 1: Indagar sobre los indicadores que se utilizarán en la medición de la comunicación y su aplicación en función de elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de la energía.

Objetivos: Conocer posibles indicadores para medir la comunicación organizacional en el aeropuerto.

Conocer los indicadores para medir la comunicación en materia de energía en el aeropuerto.

Técnicas: Tormenta de ideas, consulta bibliográfica y entrevistas.

Muestra: Especialistas en temáticas de dirección, comunicación y ahorro de energía.

Paso 2: Evaluación de la comunicación interna en el aeropuerto.

Objetivo: Conocer las características de la comunicación interna en el aeropuerto.

Técnica: Guía de observación y encuestas

Muestra: Mandos Intermedios y Trabajadores.

Paso 3: Evaluar la comunicación en materia de ahorro de energía.

Objetivo: Conocer cómo fluye la comunicación interna en función del ahorro de energía.

Técnica: Encuestas y observación.

Muestra: Mandos Intermedios y Trabajadores.

Paso 4: Análisis de los resultados y elaboración de recomendaciones.

Tercera etapa: Salida.

Objetivo: Informar los resultados de la investigación.

Técnicas: Reunión de formación e información.

Muestra: (Dirección Aeropuerto).

2.2 Técnicas utilizadas.

2.2.1 Observación Participante. (Anexos 1 y 2)

Objetivos:

1. Observar como se produce la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, tanto formal como informal y el uso que se da para elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de la energía.
2. Divulgación en murales, pancartas y en qué medida es utilizado este canal para elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de la energía.

Descripción: La observación participante se encuentra dentro de la observación no estructurada. La técnica de la observación no estructurada es aquella en la cual el investigador tiene, como propósito principal, lograr un conocimiento exploratorio y aproximado de un fenómeno, en vez de tratar de comprobar alguna hipótesis. Se denomina no estructurada en el sentido que el investigador no tiene conocimiento tal del fenómeno que le permita desarrollar un plan específico para hacer las observaciones, antes de empezar a recoger los datos.

Para que la observación sea una herramienta de investigación científica se necesitan por lo menos estas condiciones:

- ü Que sirva a un problema de investigación previamente formulado.
- ü Que sea planeada sistemáticamente con anterioridad.

- ü Que las observaciones sean registradas sistemáticamente y relacionadas con teorías o proposiciones teóricas generales.
- ü Que las observaciones sean sometidas a pruebas y controles acerca de su validez.

Todo tipo de observación, sea la estructurada o la no estructurada, debe responder a estos cuatro interrogantes:

- ü ¿Qué deberá ser observado?
- ü ¿Qué relación deberá existir entre el observador y el observado?
- ü ¿Qué observaciones deberán ser registradas?
- ü ¿Qué procedimientos deberán ser usados para garantizar la seguridad de las observaciones?¹²

La observación participante es definida comúnmente así: Aquella observación en la cual el observador o investigador asume el papel de miembro del grupo, comunidad o institución que está investigando, y como tal, participa en su funcionamiento cotidiano¹³.

Muestra: Clientes internos (directivos, mandos intermedios y trabajadores).

2.2.2. Tormenta de Ideas: (Anexo 3).

Objetivo: Conocer posibles indicadores para medir la comunicación interna.

Descripción: “Creado en 1938 por Alex Osborn, en New Cork, Estados Unidos. Se utiliza para la solución de problemas en grupos. La actividad se organiza bajo la dirección de un facilitador que puede ser el jefe del grupo, un miembro cualquiera del grupo o uno externo. Se les presenta una situación o problema y el objetivo que se desea alcanzar, sobre el cual el facilitador estimula, promueve y

¹² Selltiz, Claire et al, Research Methods in Social Relations, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1962. Citado en “Recolección de información”

¹³ Tomado de “Recolección de información” Colectivo de autores, publicado en el sitio de Dirección de la intranet MININT.

conduce al grupo a aportar ideas. La presencia de todos estimula el surgimiento de ideas nuevas o mejoradas a partir de las mismas que se van presentando. Todas se registran en una pizarra o pliegos grandes de papel a la vista de todos. Se basa en reglas orientadas a reducir la intimidación e inhibición de los participantes”.¹⁴

Se utilizó la variante Rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas directas y espontáneamente según pidan la palabra, es la variante más utilizada.¹⁵

Reglas a cumplir:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de ideas es más importante que su calidad.
6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruidos, risas, agitación).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los participantes en qué consiste la técnica de manera general, una vez comprendida la misma y planteado el problema a resolver se le da la palabra a cada uno de ellos, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas las ideas. Durante el desarrollo de la técnica deben cumplirse las reglas; el facilitador es quien debe velar por su puesta en práctica. En esta técnica se separan las ideas de su evaluación y crítica, pues esta última, puede matar las ideas antes de que lleguen a expresarse.

Muestra: Especialistas en temáticas de Dirección, Directivos y Trabajadores.

¹⁴ (De Prado, D. 1997:48).

¹⁵ (Santiago, I. ,2003:43).

2.2.3. Entrevista:

Objetivo: Conocer como fluye la comunicación dentro de la organización y la utilización de la comunicación para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos energéticos.

Descripción: Se utilizó una guía de entrevista (Anexo 4),

Muestra: Directivos.

2.2.4 Encuesta:

Descripción: Tipo de estudio en el cual el investigador obtiene datos de una población o parte de ella (muestra). Es un estudio del estatus actual a observarse. Su propósito es obtener información de la población y determinar la incidencia, distribución e interrelación entre las variables sociológicas y psicológicas. Para maximizar la validez de sus resultados se puede interrogar más de una vez a los sujetos para comprobar los resultados de las entrevistas; puede usarse un criterio externo para comprobar la validez de un instrumento, o tener un por ciento de respuestas mayor o igual al 70%.

Tiene la ventaja única entre todos los métodos sociales científicos de que permite comprobar la validez de los datos, ya que puede interrogarse nuevamente a los sujetos, para comprobar los resultados de las entrevistas. De gran alcance, se puede obtener información de una población numerosa. Aunque tienden a ser caras, resultan económicas por cuanto a la calidad y la cantidad de la información. Los datos suministrados son bastantes precisos dentro del error de muestreo.

Muestra: Mandos Intermedios y Trabajadores.

Encuesta N-1

Objetivos:

Conocer como fluye la comunicación dentro de la organización.

Utilización de la comunicación para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos energéticos.

Aplicado a todos los trabajadores integrantes de la muestra. La escala de evaluación de la encuesta es de 1 a 3, donde 1 es siempre y 3 es nunca, la misma contiene 13 ítems sobre comunicación y en su segunda parte cuenta con 7 ítems con una escala de evaluación donde 1 es sí, 2 es no y 3 no sé. (Anexo 5)

Muestra: Trabajadores.

Encuesta N-2

Objetivo: Conocer como fluye la comunicación dentro de la organización y la utilización de la misma para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos energéticos (Anexo 6).

La escala de evaluación de la encuesta es de 1 a 3, donde 1 es siempre y 3 es nunca, la misma contiene 20 ítems.

Muestra: Mandos Intermedios.

Las encuestas utilizadas fueron extraídas de estudios realizados en el año 2004, por la psicóloga del Aeropuerto Internacional de Varadero, MCs. Ileana Santiago Núñez, los estudios realizados en los años 2007 y 2008 por el especialista en ahorro y uso racional de energía Mcs Nelson García González, así como los conocimientos adquiridos en los estudios de Teoría de la Comunicación y Comunicación Organizacional.

A través del departamento de recursos humanos se obtuvo organigrama de la institución y plantilla del personal que labora en cada uno de los departamentos y grupos que la conforman, lo cual fue el punto de partida para delimitar la muestra probabilística estratificada¹⁶ a emplear para la aplicación de encuestas, así como las características generales de los trabajadores de la ECASA en el aeropuerto.

¹⁶ Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación. Capítulo 8

Delimitamos la población diciendo que para este estudio consideramos a “todos los trabajadores, directivos, dirigentes sindicales y de las organizaciones políticas de la UJC y PCC de la ECASA en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” .Con estas características se precisó que la población era de $N = 597$. Planteamos entonces ¿Cuál es el número de personas n que se tiene que encuestar, para tener un error estándar menor de 0.015, y dado que la población total es de 597?

N = población de 597 trabajadores. y = valor promedio de una variable = 1.

Se = error estándar - 0.015, determinado por el investigador.

V = varianza de la población. Su definición $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar.

S^2 = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y

Sustituyendo tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{N^2}$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$V = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$n' = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1+n'/N} = \frac{400}{1+400/597} = 149.7 = 150 \text{ (redondeando)}$$

Es decir que, para nuestra investigación, necesitaremos una muestra de 150 personas.

El segundo procedimiento estriba en cómo y de dónde seleccionar a esos 150 sujetos, para lo cual es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada, por lo que se divide a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Kish,

1965)¹⁷. Dice Kish (p. 92) en su libro de muestreo que en un número determinado de elementos muestrales $n = Z_n h$ la varianza de la media muestral puede reducirse al mínimo si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

$$fh = \frac{n}{N} = Ksh$$

En donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento en el estrato h , y K es una proporción constante que nos dará como resultado una q óptima para cada estrato.

Sustituyendo tenemos que la población es $N = 597$ sujetos y que el tamaño de muestra es $n = 150$. La fracción para cada estrato fh será:

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{150}{597} = 0.2512$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato. Sustituyendo tenemos que:

$$N_h \times fh = n_h$$

Estrato	Departamentos	Población N_h	Muestra ($N_h \times fh$)
1	Dpto. Contabilidad y Finanzas	42	11
2	Dpto. Recursos Humanos	18	5
3	Unidad Aseguramiento	92	23
4	Unidad Aeroportuaria	120	30
5	Equipos Especiales	64	16
6	Tráfico Internacional	79	20
7	Operaciones	45	11
8	Limpieza de aeronaves	46	12
9	Equipajes	31	8

¹⁷ Tomado del libro Metodología de la Investigación de Roberto Hernández Sampieri.

10	Aeródromo e inversiones	60	15
		597	150

Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegidos, por lo que utilizaremos la selección sistemática de elementos muestrales:

Este procedimiento de selección implica el seleccionar dentro de una población N a un número n de elementos a partir de un intervalo K.

K es un intervalo que va a estar determinado por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. De manera que tenemos que $K = N/n$, en donde K = es un intervalo de selección sistemática N = es la población, n = es la muestra.

$$K = \frac{N}{n} = \frac{597}{150} = 3.98 = 4 \text{ (redondeado)}$$

El intervalo $1/K = 4$ indica que cada cuarto sujeto $1/K$ será seleccionado hasta completar $n = 150$.

La selección sistemática de elementos muestrales $1/K$ se utilizará para elegir los elementos de η para cada estrato. La regla de probabilidad que dice que cada elemento de la población tiene que tener la misma probabilidad de ser elegido, se mantiene empezando la selección de $1/K$ al azar. Este procedimiento de selección es poco complicado y tiene varias ventajas: cualquier tipo de estratos en una población X, se verán reflejados en la muestra. Asimismo, la selección sistemática logra una muestra proporcionada.

2.2.5. Matriz DOFA

Se procedió a valoración, tanto de la organización como del entorno. Dentro de los métodos conocidos se optó por la matriz D.O.F.A. (siglas iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que nos correlaciona los aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los aspectos externos (oportunidades y amenazas).

Fortalezas

Se definen como los principales factores propios de la organización que constituyen los elementos más poderosos, en los que debe apoyarse todo el colectivo de la empresa, para cumplir la misión.

Debilidades

Constituyen los principales factores negativos de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión.

Oportunidades

Son los elementos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlas, si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo el cumplimiento de la misión.

Amenazas

Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender, impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

Cada uno de los elementos que componen la llamada DAFO, se reducen aproximadamente a cinco, por el método de filtrado de ideas u otro afín, y se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades), y a su vez como estas últimas, inciden en las primeras¹⁸.

De esta forma se realizarán las siguientes preguntas:

-¿Cómo cada una de las fortalezas me permite aprovechar cada una de las oportunidades?

¹⁸ Tomado de "Recolección de información" Colectivo de autores, publicado en el sitio de Dirección de la intranet MININT.

Es importante notar que todas las preguntas de la matriz se hacen enfocadas a cómo el fortalecimiento de nuestras fortalezas o la superación de las debilidades nos permiten aprovechar o protegernos de los efectos del entorno, ya que la organización sólo tiene control e influencia directa sobre lo intrínseco.

Del resultado de esta primera pregunta se conforma el cuadrante ofensivo (MAXI-MAXI). Existen dos opciones, en este sentido: Una de ellas en la cual, si se entiende que esa fortaleza permita aprovechar la oportunidad se sitúa una cruz en la cuadrícula que las correlaciona.

La situación del cuadrante superior derecho, que correlaciona a las fortalezas y las amenazas, se desdobra ante la pregunta:

-¿Cómo cada una de las fortalezas me permiten atenuar cada una de las amenazas?

(MAXI.MINI) Se le denomina cuadrante defensivo

Se obra análogamente a la valoración, por cada uno de los dos métodos de la pregunta anterior.

En el cuadrante inferior izquierdo que correlaciona las debilidades y las oportunidades

-¿Si no se superan cada una de las debilidades se podrá aprovechar cada una de las oportunidades?

La metodología en cada cuadrante es similar a la explica con anterioridad. De aquí aparece el cuadrante adaptativo (MINI-MAXI)

Y por último, en el cuadrante restante, que correlaciona las debilidades y las amenazas, se pregunta:

-¿Si no se superan cada una de estas debilidades, se podrá atenuar cada una de las amenazas?

Aquí aparece el cuadrante de supervivencia (MINI-MINI)

Se suman las casillas de forma vertical y horizontalmente, detectando cuáles de cada uno de estos elementos, son los más reiterados, o sea, los que tienen una repercusión más sobresaliente, con cualquiera de los dos métodos mostrados.

De manera que esto nos posibilita centrarnos en aquellos factores, que son los que tiene un protagonismo fundamental, tanto en lo interno como lo externo. En la definición tanto del problema estratégico general como en la solución general, se hace referencia sólo a los mismos y no al resto, aunque son tomados en cuenta en algunos otros momentos del análisis.

Capítulo III: caracterización del objeto de estudio y resultados de la investigación.

3.1 Caracterización del objeto de estudio.

El Aeropuerto pertenece a la ECASA S.A. (Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos) que opera todas las Unidades Aeroportuarias del País, está subordinada directamente a la CACSA (Corporación de la Aviación Cubana) y se rige por los Reglamentos Nacionales e Internacionales fiscalizados, en ambos casos, por el IACC (Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba)

La ECASA pertenece a la ACI (Airport Council Internacional), esta organización agrupa a todos los aeropuertos del mundo y para su mejor funcionamiento, se establecieron organizaciones por regiones, y en nuestro caso, pertenecemos a la ACI/LAC que agrupa a los aeropuertos de América Latina y el Caribe.

En la actualidad es el segundo Aeropuerto del país por su importancia en el movimiento de pasajeros que arriban a la isla por vía aérea, al atender en sus instalaciones al 30% de los mismos aproximadamente.

La capacidad de estacionamiento de la rampa es de cinco aeronaves de gran porte y siete de pequeño ó mediano porte. Las posiciones 2, 3 y 4 están asistidas por "Pasarelas Telescópicas", mientras que las posiciones 1 y 5 son remotas. A estas aeronaves se le prestan un paquete de servicios en tierra llamado "Handling", entre los cuales se encuentran la Atención e Información a pasajeros,

limpieza de aeronaves, recogida de aguas negras y basura, suministro de agua potable, carga y descarga de equipajes y cargas, empuje de aeronaves, arranque neumático de aeronaves, suministro de nitrógeno y aire comprimido, entre otros.

3.1.2 Servicios que presta.

- Ø Servicio de confortables Salones VIP.
- Ø Servicios de Tiendas, Restaurantes y Cafeterías
- Ø Servicio de “Sellado de Equipajes” en la Salida del País.
- Ø Servicio de “Primeros Auxilios”,
- Ø Servicio de “Guardería Infantil”,
- Ø Servicio de “Cambio de Monedas”.
- Ø Servicios de Taxis y “Rent a Car”
- Ø Servicios de “Maquinas de Juegos”.
- Ø Servicio de Parqueo Público para autos ligeros, micros y ómnibus
- Ø Servicio de Farmacia Internacional en la Sala de Última Espera
- Ø Servicios de “Teléfonos”.
- Ø Servicios de Información a Pasajeros.
- Ø Servicios de Seguridad y Protección.
- Ø Servicios de Baños Públicos y Privados para Minusválidos
- Ø Servicio de Sistema Cerrado de Televisión
- Ø Servicio de Venta de Tarjetas de Turistas a la Llegada al País

3.1.3. Principales líneas de negocios en orden de importancia

- ü Venta de Combustibles de Aviación: Es la primera fuente de ingresos del aeropuerto los principales clientes son las Aerolíneas extranjeras.
- ü Servicios de Handling: Es la segunda fuente de ingresos del Aeropuerto, y los principales clientes son las Aerolíneas Extranjeras.
- ü Servicios Aeronáuticos: Es la tercera fuente de ingresos del Aeropuerto, y los principales clientes son las Aerolíneas Extranjeras y los vuelos privados que sobrevuelan el espacio aéreo.

- ü Servicios Comerciales: Es la cuarta fuente de ingresos del Aeropuerto y los principales clientes son los pasajeros, los trabajadores y los “Meeters and Greeters”.

3.1.4. Principales competidores

La ECASA tiene todos los derechos de explotación de las Unidades Aeroportuarias del País y es la única Empresa autorizada a vender combustibles de aviación y a prestar servicios de Handling y Landing. Por esta causa la competencia interna no existe y por tanto, la competencia externa se concentra en los Aeropuertos de los países colindantes, muy especialmente del Caribe, la América Central y los Estados Unidos. La competencia influye principalmente en la decisión de comprar el combustible por las variaciones de precios existentes entre un país y otro. En nuestro caso el precio es elevado, al tener que importarlo por vía marítima y realizar el traslado desde los puertos hasta los Aeropuertos por varias vías que influyen en el costo de venta de producto.

En la competencia debemos tener en cuenta además, los atractivos naturales, las características propias de los países del área que viven de la afluencia del turismo como el nuestro y que, en todos los casos, estas características son las que influyen en la decisión de visitar o no estos países, nos referimos a la seguridad, el confort de las instalaciones, niveles del servicio, infraestructura, atractivos naturales, culturales y otros.

Entre las características generales de los trabajadores se puede destacar el predominio del sexo masculino (54%); el 80% mayores de 35 años; el 51% con nivel escolar de 12^o y técnicos medios, el 28% con nivel superior; el 61% con más de tres años de experiencia en la labor que realizan, predominando los que se encuentran entre 3 y 5 años.

3.1.5. Matriz DOFA

A continuación se describen una serie de elementos que constituyen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA), a los cuales las

autoridades aeroportuarias se deben enfrentar para la aplicación de acciones de comunicación para elevar la cultura del ahorro y uso eficiente de la energía. El objetivo es identificar en el entorno interno los puntos fuertes que respalden el proceder de la entidad y los puntos débiles para corregirlos, así como en el entorno externo las oportunidades para usarlas y las amenazas para disminuir sus efectos.

Fortalezas

1. Introducción de tecnologías de alta eficiencia energética.
2. Creación grupo y un consejo energético.
3. Existencia de diagnóstico de consumo y planes concretos de ahorro.
4. Dirección identificada con el problema y comprometida con su solución.
5. Control sistemático de consumos.
6. Existencia de personal con elevada preparación científico-técnico.
7. Alto nivel de pertenencia de los trabajadores.

Debilidades

1. Insuficiente divulgación sobre el ahorro a todos los trabajadores.
2. No se estimulan los resultados en el ahorro.
3. No se conocen los planes de ahorro de cada área.
4. No existe dirección de comunicación, ni especialistas en comunicación.

Oportunidades

1. Establecimiento de legislaciones que promuevan la eficiencia energética.
2. Existencia de campaña promoviendo el ahorro de energía en los medios de comunicación masiva.
3. Inversiones nacionales en el sector energético.
4. Prioridad que le dan al tema del ahorro el gobierno y el PCC a todos los niveles.
5. Posibilidades de financiamiento.
6. Días con pocas operaciones.

Amenazas

1. Crisis económica que limita la obtención de recursos.
2. Saturación del tema en los medios de comunicación.
3. Clima muy cálido con incidencia de fenómenos naturales (huracanes).

4. Proceso de ampliación de la terminal aérea trayendo consigo gastos adicionales de recursos e instalación de más equipos (clima, computadoras, iluminación).

3.2 Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología empleada.

En la etapa introductoria se cumple el objetivo de crear un clima adecuado para la implementación de la metodología en intercambio con la dirección del aeropuerto, pasando a demostrar la necesidad, importancia y beneficios de la aplicación de acciones de comunicación con enfoque sinérgico en función de elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de la energía, así como sus consecuencias positivas para el desarrollo del país y la protección del medio ambiente.

3.2.1 Paso 1: Indicadores definidos por variables.

Una vez logrado el clima adecuado para la implementación de la metodología propuesta, se procede a aplicar la técnica de la tormenta de ideas, con la participación de mandos intermedios de diferentes áreas del Aeropuerto y un especialista del grupo energético, donde se exhortó a los asistentes que valoraran los problemas de comunicación existentes en la organización; se promovió la búsqueda de los factores y causas que están determinando las deficiencias en la comunicación en cada área; así como el uso que se le da a la comunicación en función de elevar la cultura del ahorro y uso eficiente de la energía.

Se les explicó a los participantes en qué consiste la técnica de manera general y se les dio la palabra a cada uno de ellos, repitiendo la ronda hasta que quedaron expresadas todas las ideas, las que fueron plasmadas en una pizarra. Existió coincidencia en muchos aspectos de la información acopiada en la búsqueda bibliográfica, así como con las entrevistas; procedimos a realizar la distribución de

los indicadores a investigar, los cuáles quedaron conformados de la forma siguiente:

Estado real del Liderazgo:

Las relaciones de comunicación jefes-colaboradores; confianza; aceptación de ideas diferentes a las suyas; oportunidad en la transmisión de información a los trabajadores.

Trabajo en equipo:

Oportunidad de dar ideas y soluciones a problemas.

Libertad para planificar y organizar temas de trabajo.

Relaciones interpersonales:

Transmisión de informaciones entre compañeros.

Existencia de conflictos intragrupal.

Comunicación en materia de ahorro de energía

Identificación de los puestos claves de consumo energético.

Análisis periódicos de los índices de consumo energético.

Divulgación al personal del centro en cuanto al ahorro de energía

Conocimiento del plan de consumo energético en el Aeropuerto.

Canales empleados para la divulgación sobre el ahorro de energía.

3.2.2 Paso 2 y 3: Evaluación de la comunicación y su aplicación para elevar la cultura del ahorro y el uso eficiente de energía.

Para cumplimentar este objetivo se utilizaron las guías de observación, evaluadas por el propio investigador (Anexos 1 y 2) y la consulta bibliográfica obteniendo los resultados siguientes:

3.3 Resultados de la observación

3.3.1 Reuniones diarias de operaciones.

Se aplicó la técnica de observación participante en reuniones diarias de operaciones, según guía del anexo 1, donde el investigador participa como representante de inmigración, constatando que en dichas reuniones participan la dirección general del Aeropuerto, Subdirectores de todos los departamentos de la ECASA, representantes de los organismos que radican en el Aeropuerto, entre ellos, Salud, Veterinaria, Cubana de aviación, Take Off, así como las autoridades que incluyen Inmigración, Aduana, ESPAC.

En sentido general se aprecia correctas relaciones entre la dirección y el resto de los participantes, no se perciben conflictos interpersonales. Existe un riguroso control de la asistencia y chequeo de los acuerdos adoptados en reuniones anteriores. Hay fluidez en la información del Director hacia el resto de los participantes, en tanto la comunicación ascendente es utilizada fundamentalmente para informar el cumplimiento de las tareas, aunque en ocasiones la dirección no permite dar la explicación completa interrumpiendo la exposición de los participantes.

Esta reunión se realiza en un local cerrado, aclimatado, sin ruidos exteriores, ni interrupciones de personas ajenas a la misma, lo cual permite la comunicación con mínimo de ruidos.

En la misma se aborda diariamente el cumplimiento del plan de energía, interviniendo en este punto un integrante del grupo energético plenamente capacitado, dando a conocer el consumo con relación al plan, informa las variaciones que tienen los planes. En ocasiones se adoptan acuerdos relacionados con medidas físicas para ahorrar energía, tales como el apagado de los aires acondicionados en horarios picos, apagado del aire centralizado cuando no existan pasajeros en la terminal, seccionalización del alumbrado en las diferentes áreas dejando solo encendidas un mínimo indispensable; todo lo cual es chequeado al siguiente día.

Se pudo observar que, aunque se da seguimiento al cumplimiento de los planes de ahorro de energía, no se abordan tareas de divulgación a los trabajadores, no se estimulan los resultados en el ahorro, existiendo tendencia a conformarse con los cumplimientos, en lo que influye de forma negativa la política por parte de las autoridades rectoras de reducir cada vez más los planes en dependencia de la cantidad de MW ahorrados en el mes.

Al representante del grupo energético se le da la palabra al final de la reunión y en ocasiones algunos de los participantes encontrándose de pie, listos para retirarse. Frecuentemente algunos de los presentes se encuentran hablando de otros temas y en sentido general no se le presta la atención requerida.

3.3.2 Observación consejo energético.

Sesiona mensualmente el consejo energético integrado por los principales jefes de departamentos y especialistas del grupo energético, en ella se cuenta con un orden del día previamente distribuido, se chequean los acuerdos derivados de reuniones anteriores, se analizan los consumos de energía y los planes mensuales, adoptándose decisiones para su cumplimiento.

3.3.3 Observación Asambleas Sindicales.

Las asambleas con los trabajadores se realizan previa planificación, con un orden del día establecido, presidida por los dirigentes sindicales y jefes de departamentos, en ella se analizan informes sobre temáticas laborales, dando posibilidad a los trabajadores de emitir sus criterios, adoptando acuerdos que son sometidos a votación por todos los participantes. Se apreció que en las mismas existen intercambios de criterios y los trabajadores se sienten libres de expresar sus ideas.

Se aborda el tema del ahorro de energía como tarea crucial del país y de la empresa, donde los trabajadores plantean sus inquietudes y posibles soluciones a

las problemáticas que se presentan, tomándose acuerdos que son chequeados en reuniones posteriores.

3.3.4 Observación divulgación del ahorro de energía en las áreas.

Con el fin de evaluar la divulgación sobre el ahorro de energía, en recorrido realizado por el investigador, se pudo constatar que en las diferentes áreas del aeropuerto existen murales en los departamentos, en los cuales se divulgan efemérides, destacados, principales tareas del mes, propaganda sobre los cinco héroes, encontrando en uno de ellos un plegable que contenía un boletín mensual sobre el ahorro de energía emitido cinco meses antes, destacando que el resto de la divulgación tenía mayores dimensiones y colores, existían adornos en los bordes, flores, llamando la atención estos elementos, lo cual hacía casi imperceptible el boletín de la energía.

En ninguna de las áreas recorridas se apreció pancartas u otro tipo de divulgación relacionada con la energía, así como tampoco existe en la programación de Aerovisión, en la cual se promocionan productos como: Instalaciones turísticas, bebidas nacionales y extranjeras, y divulgación sobre los servicios que presta el Aeropuerto.

En el comedor, lugar de concurrencia de todos los trabajadores, aparecen pegadas a las paredes convocatorias de nuevas plazas, felicitaciones por aniversarios y una exposición sobre las producciones agropecuarias del aeropuerto. En el segundo salón existe una pancarta con propagandas de bien público, exhortando a la producción y prevención de enfermedades.

3.3.5 Observación Página Web:

Se pudo constatar que en el aeropuerto existe una página Web propia, administrada por compañeros de servicios aeronáuticos del área de informática, la cual puede ser accedida desde cualquier computadora de la instalación. La misma contiene acceso al sitio del Aeropuerto Internacional “José Martí”, la ECASA,

Capacitación, e Informatización, se accede a la televisión nacional y a la prensa escrita (Granma y Juventud Rebelde), no es utilizada para divulgar los objetivos estratégicos, tareas de actualidad que acomete el aeropuerto y otras informaciones de interés general, no consta nada relacionado con el ahorro energético. Por otra parte no está provista de mecanismos de retroalimentación, tales como: contadores de visitas, que muestren en qué medida es consultada la página; no tiene encuestas, ni otros mecanismos para recoger opiniones sobre lo que se publica y sugerencias de los usuarios.

3.4 Consulta bibliográfica.

En la consulta bibliográfica realizada en el aeropuerto, se pudo constatar que existe el manual de identidad visual corporativa de la ECASA y el manual de señalización de los aeropuertos de Cuba, aunque no poseen manual de comunicación, no está creada la dirección de comunicación, ni cuentan con comunicadores que integren los procesos comunicativos del Aeropuerto, aunque es positivo señalar que existe un grupo de trabajadores que cursan esta carrera en sus instalaciones, con perspectivas de graduarse en el mes de diciembre de 2009.

Cuentan con un grupo energético integrado por especialistas en esta materia, los cuales han realizado investigaciones sobre la identificación de áreas claves de consumo de energía, gestión eficiente de energía y medidas para el ahorro en el aeropuerto. Mantienen los intercambios diarios con el grupo de energía del Gobierno y el PCC a nivel provincial, elaboran de forma mensual un boletín energético donde se recogen los planes y consumos reales, consejos prácticos para una gestión eficiente de la energía e informaciones sobre inversiones nacionales y programas de ahorro de la revolución energética, informando además todo lo que en materia de ahorro viene realizando el aeropuerto. Estos boletines mensuales son distribuidos, a todos los departamentos a través del correo electrónico y en las reuniones del consejo energético que se realizan en igual periodicidad, aunque no es frecuente verlos publicados en murales.

En la documentación analizada se apreció el trabajo realizado por los Trabajadores Sociales, identificando los equipos de mayor consumo en su primera etapa y posteriormente la sustitución de los mismos por modelos más eficientes.

Existe un cronograma de acciones de comunicación que denominaron “Propuesta de programa de trabajo sobre la Estrategia de Comunicación de la Revolución Energética en la zona Occidente – Este VRA”, dividido en tres etapas que contemplan tareas de divulgación y control sistemático de consumos energéticos en los diferentes eventos de dirección, el cual adolece de un diagnóstico previo de la comunicación organizacional, características del público adoptante, identificación de los canales más propicios, así como la integración a todos los procesos comunicativos de la empresa. No obstante estar elaborado este plan de acciones, en la observación realizada por el investigador se pudo constatar que no se aplica como está concebido.

3.5 Encuestas.

En la encuesta No 1 utilizada para conocer cómo fluye la comunicación dentro de la organización aplicado a todos los trabajadores integrantes de la muestra, se hizo un análisis por pregunta y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. El 64% considera que las relaciones con su jefe les permite plantearle problemas de cualquier tipo y un 34% considera que solo a veces.
 - ü En Aeródromos se aprecian las mayores dificultades, ya que solo el 29% respondió positivamente.
2. El 65% puede plantearle a sus compañeros cualquier tipo de problemas, en tanto poco más de un tercio dice que solo a veces.
 - ü Las áreas donde se reportan menos relaciones interpersonales son Contabilidad y finanzas y Handling.
3. El 52% encuentra la forma inmediata de plantearle problemas de trabajo a su jefe y un 44% solo en ocasiones.

- ü Existe un criterio compartido en los diferentes departamentos, exceptuando la Unidad de Aseguramiento, donde el 83% respondió de forma positiva.
4. El 49% tiene la oportunidad de dar opiniones sobre ahorro energético y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente, un 42% refiere que solo a veces y un 9% dice que nunca.
- ü En Handling la comunicación ascendente es valorada positivamente por un tercio de los encuestados, en tanto el 83% de la Unidad de Aseguramiento la considera buena.
5. El 58% dice que solo a veces se solicitan ideas a los trabajadores, un 30% dice que siempre y un 11% refiere que nunca.
- ü Los departamentos de Handling y Aseguramientos al igual que en el análisis anterior marcan los extremos.
6. Existe criterio compartido referente a la libertad que tienen trabajadores para planificar y organizar su trabajo, donde el 43% refiere que siempre e igual cifra dice que solo a veces. Un 13% considera que nunca.
- ü En la unidad Aeroportuaria y en Handling es donde los trabajadores se sienten menos libres de planificar y organizar su trabajo, con un 15% y 26% respectivamente.
7. El 68% se ven con libertad de hablar con los superiores, aunque solo el 30% considera que se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores.
- ü En los departamentos de Contabilidad y Finanzas y la Unidad de Aseguramiento la percepción positiva es bastante generalizada.
8. Solo el 40% asegura que siempre se escuchan a los trabajadores, en tanto el 53% aprecia que solo a veces son escuchados.
- ü En la mayoría de los departamentos solo un tercio de los encuestados respondió positivamente; en Aeródromos e Inversiones lo hizo la mitad, en tanto un 75% en la Unidad de Aseguramiento.
9. El 57% refiere que se les informa de lo que sucede en la organización en cuanto al ahorro y consumos energéticos y un 41% que solo a veces.

- ü Menos de un tercio de los consultados en Handling y la Unidad Aeroportuaria respondieron positivamente.
10. Existe criterio compartido sobre la oportunidad en las informaciones que se brinda a los trabajadores (48% siempre y 49% solo a veces).
- ü Es en Handling donde solo el 38% percibe que se les informa con rapidez.
11. El 61% dice que siempre la dirección explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores y un 35% cree que solo a veces.
- ü Solo la quinta parte de los encuestados en Handling respondió positivamente.
12. Entre el 80% y el 90% considera que están identificados los puestos claves de consumo energético; se controlan y se analizan periódicamente los índices de consumo; se hacen acciones para crear conciencia en el personal del centro en cuanto al ahorro de energía; y que existe un plan de consumo energético en el Aeropuerto.
13. Solo el 57% dice que se conoce el gasto energético fijo.
14. El 68% refiere conocer el consumo energético a través de su jefe inmediato, en tanto el 28% lo conoce por parte de la alta dirección.
15. Las reuniones y las conversaciones informales son los canales más utilizados para conocer el comportamiento del consumo energético en un 88% y 42% respectivamente.

3.6 Encuesta N- 2

En el análisis de los resultados de la Encuesta No 2 aplicada a los mandos intermedios de cada área, los resultados no brindaron grandes diferencias, mostrándose que hay una percepción bastante compartida de las dificultades, pues en donde los trabajadores mostraron dificultades comunicativas las respuestas de los jefes se encuentran compartidas.

En cuanto a las dificultades observadas encontramos que se manifiestan fundamentalmente en:

- ü Los colaboradores aprovechan menos las oportunidades que los mandos intermedios para transmitir información, lo cual pudiera estar dado por la poca atención que consideran que se les presta a sus criterios como vimos en los resultados anteriores.
- ü Los trabajadores consideran que se sienten menos informados de lo que acontece en su organización.
- ü Se expresa casi de manera general en la muestra que los trabajadores no tienen temor al expresar sus criterios.
- ü Los que se mantienen más informados y tienen mayores posibilidades de plantearles los problemas a los directivos son los mandos intermedios.

3.7. Principales deficiencias.

Analizando los resultados de las técnicas aplicadas, podemos resumir las principales deficiencias de la forma siguiente:

- ü Las técnicas utilizadas reflejan brechas en el estilo de dirección, así como una ineficiente comunicación entre Jefe-Colaborador, que repercuten en las relaciones interpersonales del colectivo.
- ü Existe en la organización poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, además de ser palpable el poco uso de la inteligencia colectiva para el trabajo en grupo.
- ü Los trabajadores perciben que tienen poca libertad para planificar y organizar su trabajo.
- ü En ocasiones hay demora en las informaciones emitidas y los trabajadores no se sienten totalmente informados.

- ü Hay poca utilización de la información ascendente, no teniéndose en cuenta a los trabajadores en la definición de las metas organizacionales.
- ü A pesar de los logros obtenidos en el ahorro de energía y las medidas para reducir los consumos, no se utilizan todos los canales disponibles para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos de los trabajadores.
- ü Se requiere un mayor nivel de información sobre cuestiones energéticas, que contribuyan a elevar su cultura en tan vital tema, hacer un mejor uso de la retroalimentación y la participación colectiva.

Conclusiones

Este trabajo de investigación, nos permitió dar respuesta al problema científico y a los objetivos propuestos, ya que se logró fundamentar teóricamente la importancia de la comunicación organizacional en las empresas cubanas; se logró realizar un diagnóstico que develó los factores que están incidiendo negativamente en la efectividad de la comunicación interna y su utilización para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos; así como proponer un grupo de acciones comunicativas para elevar la cultura del ahorro y el uso racional de los recursos en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”

Recomendaciones:

A partir de las conclusiones a las que se arriban en la investigación, se recomienda:

- ü En coordinación con la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, efectuar cursos de comunicación para cuadros y reservas del aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.
- ü Incluir en la evaluación de cuadros aspectos referentes al estilo, los métodos y la comunicación Jefe-Colaborador, realizando un análisis minucioso de los resultados obtenidos en el presente diagnóstico.
- ü Discutir en el Consejo de Dirección los resultados del diagnóstico realizado en esta investigación.
- ü Crear en el aeropuerto una comisión integrada por especialistas en temáticas de dirección y comunicación, para continuar la investigación, extendiéndola al resto de los aeropuertos de la zona, y de esta forma proponer un conjunto de medidas que contribuyan a fortalecer la comunicación interna y elevar la cultura del ahorro.

Propuesta de acciones de comunicación para elevar la cultura del ahorro y el uso de los recursos energéticos en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.

I Organizar la puesta en marcha de las acciones de comunicación			
No	Actividades	Fecha	Participan
1	Confección del programa de acciones de comunicación	Enero/2010	Especialistas comunicación y energía
2	Dar a conocer el documento, sus bases y estrategias a la dirección del aeropuerto.	Enero/2010	Especialistas comunicación y energía
3	Presentación y aprobación del programa de acciones de comunicación en el Consejo de dirección.	Enero/2010	Especialistas comunicación y energía Consejo de dirección.
4	Vinculación del programa con el resto de las organizaciones e Instituciones radicadas en el aeropuerto.	Febrero/2010	Especialistas comunicación y energía
5	Creación y aprobación del “Equipo de Trabajo” para la implementación del programa.	Febrero/2010	Especialistas comunicación y energía Dirección Aerop.
II Realizar divulgación sobre ahorro de energía empleando los canales disponibles			
No	Actividades	Fecha	Participan
6	Realización de propagandas escrita-gráfica, en murales sobre ahorro de energía.	Febrero/2010	Equipo de trabajo
7	Confeccionar y distribuir plegables, láminas, soportes electrónicos, donde se aborde “Como implementar el ahorro de energía en	Marzo/2010	Equipo de trabajo.

	el centro de trabajo”		
8	Promover y divulgar los planes de energía del 2010, con sus índices, en función de las actividades.	Febrero/2010 permanente	Equipo de trabajo
9	Divulgar en los matutinos semanales, todo lo que en materia de ahorro realiza el aeropuerto, reconocer en este marco los resultados positivos alcanzados y las tareas a acometer, dando la posibilidad a los trabajadores de emitir sus criterios y sugerencias.	Semanal	Equipo de trabajo Organizaciones políticas y sindicales
10	Sistematizar el uso de boletines informativos dirigidos a todos los trabajadores, empleando todos los canales disponibles para su distribución.	Mensual	Equipo de trabajo Informáticos
11	Incluir de forma permanente en el orden del día de las reuniones sindicales el tema del ahorro de energía, motivando la participación de los trabajadores.	Mensual	Equipo de trabajo Secciones sindicales
12	Colocar en locales de afluencia de trabajadores propaganda sobre el ahorro de energía, las que deben ser renovadas periódicamente.	Mensual	Equipo de trabajo Organizaciones políticas y sindicales
13	Rediseñar la página web incluyendo información sobre las principales actividades y metas del aeropuerto y el ahorro de energía. Colocar contador de visitas y buzones de sugerencias para elevar la retroalimentación.	Marzo/ 2010	Equipo de trabajo Informáticos
III Vincular el ahorro de energía a los procesos de dirección.			
No	Actividades	Fecha	Participan
14	La ANIR, ANEC y el FORUM; darán información sistemática a la dirección y al sindicato, de la marcha de las investigaciones y soluciones energéticas en cada una de sus	Permanente	Presidentes

	esferas.		
15	Realizar un “Taller Energético” semestral con trabajadores de experiencia e iniciativas, para identificar, posibles fuentes de ahorro e identificar como se concreta hasta la fecha.	Julio/2010	Equipo de trabajo Trabajadores y técnicos de experiencia.
16	Incluir en la evaluación del desempeño el uso racional de portadores energéticos.	Anual	Dirección de Recursos Humanos.
17	Incluir en los sistemas de estímulos morales o materiales a los trabajadores, el cumplimiento de acciones que contribuyan al ahorro de portadores energéticos.	Permanente	Administrativos y S. Sindicales.
18	El Jefe del Equipo de Trabajo, formará parte permanente del “Consejo Energético” del centro. Donde podrá evaluar como la administración desarrolla sus proyectos, así como mantendrá actualizado al Consejo sobre la marcha de las acciones de comunicación, para su sistemático apoyo.	Permanente	Equipo de trabajo
19	Se dará un parte trimestral al Consejo de la Zona, sobre la marcha de las acciones de Comunicación.	Abril/2010 Trimestral	Equipo de trabajo
IV Elevar la capacitación de los trabajadores en materia energética.			
No	Actividades	Fecha	Participan
20	Organizar conferencias en cada aeropuerto, donde se particularice en cada lugar, cómo el trabajador puede ahorrar energía, así como ampliar su cultura energética, apoyándose en el grupo de trabajo, coordinación y los reguladores de cargas del territorio.	Marzo/2010	Equipo de trabajo Reguladores de carga
21	Incluir en la capacitación de los trabajadores cursos de cultura del ahorro.	Febrero 2010	Equipo de trabajo Unidad Capacitación

22	Coordinar con la OBE Provincial la realización de conferencias a los trabajadores sobre ahorro de energía, situación actual del país y la provincia en particular	Trimestral	Equipo de trabajo
V Controlar los resultados de las acciones de comunicación realizadas.			
No	Actividades	Fecha	Participan
23	Habilitar mecanismos de retroalimentación, tales como: buzones, correo electrónico, sitios de discusión, encuestas. Dando respuesta inmediata a cada idea o sugerencia.	Permanente	Equipo de trabajo Jefes Departamentos
24	Evaluar en reunión la marcha de las acciones de comunicación y su impacto en la cultura del ahorro y el uso eficiente de la energía. Realizando nuevas acciones comunicativas.	Trimestral	Equipo de trabajo Dirección Aeropuerto

Bibliografía.

- ü Carlos Díaz Llorca. La técnica de delegación de autoridad. CENSA. 1988.
- ü Cruz Camilo. La comunicación y las Relaciones Interpersonales. Disponible en www.gestiopolis.com.
- ü De Prado,D.(1997). El torbellino de Ideas. Editorial academia. La Habana.
- ü Fernández Collado, Carlos. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- ü González Castro Vicente, Profesión Comunicador.
- ü Guía comunicación corporativa, conceptos de comunicación corporativa en la fundamentación teórica.
- ü Guía de estudio de Comunicación Organizacional.
- ü Guía de estudio de Fundamentos de Publicidad.
- ü Guía de Estudio de Identidad e imagen Corporativa.
- ü Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación.
- ü Martín Serrano, Manuel: Teoría de la Comunicación.
- ü Muguercia y otros. Teoría general de la dirección socialista. De. Pueblo y Educación. La Habana. 1986.
- ü O. Carnota Lauzán. Curso de Administración. Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 1981
- ü V.G. Afanasiev. Dirección científica de la sociedad. Editora Política. La Habana, 1981.

Anexos

Anexo 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observación participante con el objetivo de evaluar la comunicación en reuniones diarias de operaciones:

- ü Participantes.
- ü Relaciones entre subordinados y directivos.
- ü Existencia o no de conflictos interpersonales.
- ü Si se ponen en práctica los acuerdos.
- ü Si fluyen o no las informaciones del directivo a los mandos intermedios.
- ü Si fluyen o no las informaciones de los mandos intermedios al directivo.
- ü Si existen ruidos.
- ü Si se aborda el tema de la energía.
- ü Si se adoptan acuerdos para el ahorro.
- ü Si se orienta la divulgación sobre la necesidad del ahorro de energía al resto del colectivo.

Anexo 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observación participante con el objetivo de evaluar la divulgación del ahorro de energía:

- ü Si se aborda el tema de la energía en murales.
- ü Si existen pancartas en lugares de afluencia de trabajadores.
- ü Si se aborda el tema de la energía en la página Web del Aeropuerto.
- ü Si se divulga el ahorro de energía en Aerovisión.
- ü Si se cumplen las medidas de ahorro previstas en el plan del aeropuerto.

Anexo 3

Tormenta de Ideas.

1. Se exhorta a los asistentes que valoren los problemas de comunicación existentes en la organización.
2. Determinación colectiva de los problemas de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.
3. Se promueve la búsqueda de los factores y causas que están determinando las deficiencias en la comunicación en cada área.
4. Se estimula el comentario sobre las principales razones que dieron origen a la desatención en este sentido.
5. Valoración sobre la comunicación de temas relacionados con el ahorro de energía.
6. Propuestas de mejoras para paliar las dificultades encontradas.

Anexo 4

Guía de entrevista a directivos y jefes inmediatos.

1. Departamento o área a la que pertenece.
2. Cargo que ocupa.
3. Años de experiencia.
4. ¿Conoce usted la importancia de la comunicación en las organizaciones?
5. ¿Tiene en cuenta las ideas, planteamientos y opiniones de sus colaboradores?
6. ¿En sus relaciones con sus colaboradores es capaz de recibir respuestas negativas sin estar a la defensiva?
7. ¿Qué importancia le atribuye usted a la comunicación descendente (de los superiores a sus colaboradores) en la organización?
8. ¿En alguna ocasión usted impone su decisión sobre el grupo?
9. ¿Estimula usted a sus trabajadores a expresarse en forma franca?
10. ¿Cuándo toma una decisión unipersonal explica a los demás su decisión y las razones que determinaron la misma?
11. ¿Da a conocer a sus subordinados el cumplimiento del plan de ahorro de energía?
12. ¿Le da facilidades a sus subordinados para que expresen ideas que contribuyan al ahorro de energía?
13. ¿Incluye en las agendas de las reuniones con sus subordinados en tema del ahorro de energía?

Anexo 5

Questionario sobre comunicación para Trabajadores.

Marque con una cruz según su criterio.

1. ¿Son buenas las relaciones con tu jefe?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Las relaciones con tu jefe te permiten plantearle problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Las relaciones con tus compañeros te permiten plantarle problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. Cuando se presenta un problema en tu trabajo ¿encuentras una forma inmediata de plantearla a tus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. ¿Tienes la oportunidad de dar opiniones sobre tu trabajo y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Se solicitan con frecuencia ideas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Cree usted que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Tienen libertad los trabajadores para hablar con sus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Con frecuencia se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿Asiduamente se escucha a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11. ¿Se les mantiene informados sobre lo que sucede en la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Las informaciones llegan con rapidez a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿La dirección explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

En esta segunda parte abordaremos el tema del ahorro de energía, no requerirá mucho de su tiempo.

1. ¿Están identificados en tu centro los puestos claves de consumo energético?

___ Si ___ No ___ No sé

2. ¿Se controlan y se analizan periódicamente los índices de consumo energético?

___ Si ___ No ___ No sé

3. ¿Se han hecho acciones para crear conciencia en el personal del centro en cuanto al ahorro de energía?

___ Si ___ No ___ No sé

4. ¿Se conoce el gasto energético fijo de tu centro de trabajo?

___ Si ___ No ___ No sé

5. ¿Existe un plan de consumo energético en el Aeropuerto?

___ Si ___ No ___ No sé

6. ¿A través de quien conoce el comportamiento del consumo energético?
(puede marcar más de una)

Mi jefe inmediato La alta dirección Mis compañeros No conozco

7. ¿A través de cuál canal conoce el comportamiento del consumo energético? (puede marcar más de una)

Reuniones murales correo electrónico pancartas

Conversaciones informales Páginas WEB Teléfono No Conozco

¡Muchas gracias por su valiosa cooperación!

Anexo 6

Cuestionario sobre comunicación para mandos intermedios.

1. ¿Son buenas las relaciones con tus subordinados?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Las relaciones con tus subordinados les permiten plantearte problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Las relaciones con tus superiores te permiten plantarle problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. Cuando se presenta un problema en tu trabajo ¿tus subordinados encuentran una forma inmediata de planteártelo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. ¿Das la oportunidad de dar opiniones sobre el trabajo y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Solicitas con frecuencia ideas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Cree usted que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Tienen libertad los trabajadores para hablar con sus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Con frecuencia se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿Asiduamente se escucha a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11. ¿Los mantiene informados sobre lo que sucede en la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Las informaciones llegan con rapidez a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿Explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

1. ¿Están identificados en tu centro los puestos claves de consumo energético?

___ Si ___ No ___ No sé

2. ¿Se controlan y se analizan periódicamente los índices de consumo energético?

___ Si ___ No ___ No sé

3. ¿Se han hecho acciones para crear conciencia en el personal del centro en cuanto al ahorro de energía?

___ Si ___ No ___ No sé

4. ¿Se conoce el gasto energético fijo de tu centro de trabajo?

___ Si ___ No ___ No sé

5. ¿Existe un plan de consumo energético en el Aeropuerto?

___ Si ___ No ___ No sé

6. ¿A través de quién conocen los trabajadores el comportamiento del consumo energético? *(puede marcar más de una)*

___ de mí ___ de la alta dirección ___ especialistas ___ No conocen

7. ¿A través de cuál canal conocen el comportamiento del consumo energético? *(puede marcar más de una)*

___ Reuniones ___ murales ___ correo electrónico ___ pancartas

___ Conversaciones informales

