

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FIMI**  
Facultad de  
Ingeniería Mecánica  
e Industrial

# DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

## TRABAJO DE DIPLOMA

**Título:** Estrategia de comunicación en la Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara, VILLALCO.

**Autor:** Osvaldo Abran Alonso Mengana

**Tutor:** Dra. Gislina Mesa Contreras

**Cotutor:** Ing. Náyade Camacho Rodríguez

Junio, 2019

Santa Clara  
Copyright©UCLV

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FIMI**  
Facultad de  
Ingeniería Mecánica  
e Industrial

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL  
ENGINEERING  
DIPLOMA THESIS**

**Title:** Communication strategy in the Company of Carpentry in Aluminum of Villa Clara, VILLALCO.

**Author:** Osvaldo Abran Alonso Mengana

**Thesis Director:** Dra. Gislina Mesa Contreras

**Thesis Co-Director:** Ing. Náyade Camacho Rodríguez

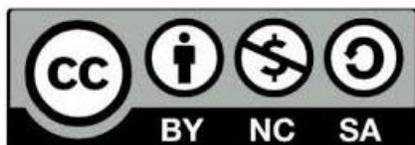
June, 2019

Santa Clara  
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución-No Comercial-Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.  
Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

# *Pensamiento*

La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos, determina la calidad de nuestras vidas. Para comunicarnos efectivamente, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar ese conocimiento como guía para nuestra comunicación.

**Anthony Robbins**

# *Dedicatória*

Esta investigación, que más que una tesis, es parte de mi vida porque es el resultado de todo lo transitado en estos años, constituye un regalo principalmente para mis padres, ya que es gracias a ellos, a su esfuerzo, a su dedicación, que pudo hacerse realidad mi sueño y también el suyo.

# *Agradecimientos*

En estos cinco años de universidad, cuando empiezas parece que no verás la luz al final del túnel, pero sin darte cuenta vas transitando por él y venciendo los obstáculos que trae consigo su difícil camino, y es cuando miras hacia atrás y ves los pasos que has dado a lo largo de tu carrera en la UCLV. La fórmula para transitar por esta vida de la mejor manera, es tener a tu lado personas que te hagan sentir seguro en todo momento, que estén contigo en los felices, y que te ayuden a levantarte en los difíciles. Es por ello que quiero agradecer a todos los que escribieron conmigo esta bonita historia de mi vida.

1. Primeramente la familia. Quiero agradecer a mis padres por haber pasado junto a mí la universidad, porque así fue, estos cinco años ellos pasaron por una segunda vida universitaria. Siempre apoyando en todo y cuanto estuviese a su alcance, dándome su amor y confianza indiscutible. Agradecer algunos más lejanos como mi hermano, mis abuelos, mis tíos, mis primos y demás amistades. Todos aportando su granito de arena.
2. En segundo lugar quiero agradecer a un grupo selecto de profesores, que en mi opinión personal más que ofrecernos sus conocimientos, nos dieron lecciones de vida. Destacar a mi profesora y tutora Gislina Mesa por haber confiado en mí y dedicado parte de su tiempo a mi causa, también a los profesores Lázaro Horta, Emilio Viamonte, Zoe Vila, Idalmis Acosta, María Sotolongo, Aramis Alfonso, y agradecer a alguien que ya no da clases en el departamento, pero más que un profesor, fue un alumno más, vivía de cerca la participación de nosotros en los Criollos y estaba pendiente siempre del Festival de la facultad: René Pupo. Y por supuesto no se me podía olvidar nuestra segunda mamá: la instructora educativa del edificio C4, Mariela.
3. No por últimos son menos importantes, pero quiero agradecer infinitamente a esa familia que se hace en la universidad, esos amigos que conoces por casualidad, sin saber que van a convertirse en los mejores y más importantes del resto de tu vida. No me gusta mencionar nombres, pero esta vez voy a romper las reglas porque con ellos viví momentos buenos y momentos difíciles, y además porque vale la pena, ahí les va: Roylan, Neisser, Andy, Yodelvis, Asley, Ariel Pentón, Ariel Rodríguez, Gustavo, Nissay, Juan. Y no podían faltar las mujeres: Sheyla, Eliany Quintero, Eliany Santana, Yohana, Amanda, Rosita, Elaine, Claudia, Inés María, Martha Rosmery, Wendy Rodríguez, Evelyn. Agradecer también a los que no están en esta lista, es que son muchos, y a los que quedaron en el camino. A todos muchas gracias por acompañarme en este viaje.

# *Resumen*

El presente trabajo se realizó en la Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara, VILLALCO. El mismo tiene como objetivo general la propuesta en dicha empresa de una estrategia de comunicación. Para darle cumplimiento al mismo se realizó un estudio bibliográfico detallado con vista a conocer el estado del arte sobre los aspectos a tener en cuenta, además de seleccionar la estrategia más acorde para la entidad. La misma dotó a la investigación de una etapa de diagnóstico que arrojó las principales deficiencias comunicativas, las cuales serían mitigadas con las posteriores etapas de la estrategia. En el desarrollo de la investigación fueron utilizadas distintas herramientas como fueron: entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos, observaciones directas, además de análisis estadísticos y de fiabilidad utilizando el software SPSS. Se hizo necesario también el trabajo con expertos, la elaboración del diagrama causa y efecto, y un análisis DAFO. La aplicación de esta estrategia ayudará al fortalecimiento estratégico de la empresa, formando las bases para su desarrollo.

# *Abstract*

The present work was carried out in the Aluminum Carpentry Company of Villa Clara, VILLALCO. It has as its general objective the implementation in that company of a communication strategy. In order to comply with it, a detailed bibliographic study is carried out with a view to knowing the state of the art on the aspects to be taken into account, as well as selecting the most appropriate strategy for the entity. It provided the investigation with a diagnostic stage that revealed the main communicative deficiencies, which would be mitigated with the subsequent stages of the strategy. In the development of the research, different tools were used such as: interviews, questionnaires, review of documents, direct observations, as well as statistical and reliability analysis using the SPSS software, it was also necessary to work with experts, the preparation of the diagram causes and effect, and a DAFO analysis. The application of this strategy will help the strategic strengthening of the company, forming the basis for its development.

# Índice

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación.....	4
1.1. Comunicación. Evolución.....	4
1.1.1. Generalidades de la comunicación. Conceptos. Clasificación.....	5
1.1.2. Comunicación efectiva. Condiciones.....	7
1.2. Comunicación institucional, organizacional o empresarial.....	9
1.2.1. Comunicación interna en la organización.....	13
1.2.2. Comunicación externa en la organización.....	16
1.3. Gestión de comunicación.....	18
1.3.1. Diagnóstico de comunicación.....	20
1.3.2. Plan de comunicación o estrategia de comunicación.....	21
1.4. Enfoque 360° en comunicación.....	24
1.5. Comunicación en el sector empresarial cubano.....	28
1.6. Comunicación en la Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara.....	29
1.7. Conclusiones del capítulo.....	29
Capítulo 2. Análisis de la situación empresarial y presentación de la estrategia de comunicación.....	30
2.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio.....	30
2.1.1. Política General de Comunicación en VILLALCO.....	33
2.1.2. Descripción del flujo informativo de la empresa.....	33
2.2. Análisis de la situación empresarial.....	35
2.2.1. Análisis del flujo de información empresarial.....	36
2.2.2. Análisis DAFO correspondiente a la estrategia de la empresa.....	39
2.2.3. Identificación de los problemas fundamentales.....	40
2.3. Presentación de la metodología para dar solución al problema.....	43
2.3.1. Selección de la estrategia de comunicación.....	44
2.3.2. Descripción de los pasos de la estrategia de comunicación.....	46
2.4. Conclusiones del capítulo.....	48
Capítulo 3. Aplicación parcial de la estrategia de comunicación en VILLALCO.....	49
3.1. Contextualización de la organización. Diagnóstico de comunicación.....	49
3.1.1. Análisis de elementos estratégicos de identidad.....	49
3.1.2. Análisis de las encuestas en las diferentes áreas.....	50
3.1.3. Análisis de las entrevistas a directivos.....	54
3.1.4. Análisis del micro entorno comunicativo de la empresa.....	55

3.1.5. Deficiencias arrojadas por el diagnóstico. ....	56
3.2. Definición de los objetivos de comunicación. ....	57
3.3. Definición del público objetivo. ....	57
3.4. Formulación del mensaje a comunicar. ....	59
3.5. Identificación de los recursos. ....	60
3.6. Plan de acción de las actividades. ....	62
3.7. Definición de los medios o canales de comunicación. ....	65
3.8. Control y evaluación de la estrategia. ....	67
3.9. Conclusiones del capítulo. ....	68
Conclusiones generales. ....	70
Recomendaciones. ....	71
Bibliografía. ....	72
Anexos. ....	80

## Introducción

La comunicación es una ciencia compleja que se ha convertido en una herramienta básica en el quehacer diario de las organizaciones, pues ha permitido su desarrollo y crecimiento sin importar el sector al que pertenezcan o la estructura que las conforman. En la actualidad, la visión a corto plazo de las empresas ha originado que centren sus actividades en la parte administrativa y financiera de la compañía, dejando de un lado aspecto fundamental como lo es la comunicación organizacional. Como consecuencia de esto muchas organizaciones han tenido pérdidas económicas que las han llevado a la desintegración de su equipo de trabajo, pues desconocen la eficacia que la comunicación origina si se aplicase como elemento principal dentro de ellas, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Son las grandes corporaciones quienes se han dado cuenta de la importancia del uso adecuado de esta herramienta y son quienes han hecho de la comunicación organizacional un elemento indispensable al interior de su organización. Hernández Romero (2013)

En las empresas actuales los principales retos, en cuanto a comunicación, se encauzan con el objetivo de continuar estableciendo los mecanismos de incentivación y motivación adecuados para todos los miembros de la organización, en aras de obtener sinergias que perfeccionen los procesos comunicativos. Dueñas Breto (2011)

En Cuba, el Triunfo de la Revolución marcó un antes y un después en el desarrollo de la comunicación organizacional (González Seijo, 2009). Esta se concentra para el año 2000 en alcanzar mediante su accionar con los públicos externos e internos lo siguiente:

- ✓ Claridad en torno al concepto de comunicación organizacional y su importancia en el marco de la entidad.
- ✓ Implementación del sistema que integre los estudios necesarios, planificar y ejecutar las acciones adecuadas, evaluando en cada caso los resultados a los que se aspira en función de los objetivos de la entidad como un todo.
- ✓ Encontrar la clave de su posicionamiento, que se logra a partir de su singularidad, del nivel de identificación que se logre entre el hacer y el decir de la entidad.

El 2007 marcó otro punto, no de giro sino de consolidación en el desarrollo de la comunicación institucional en Cuba: la inclusión del Sistema de Comunicación Empresarial en las bases de la nueva empresa estatal socialista. Las instituciones cubanas, insertadas en un ámbito diferente al resto del mundo han tratado de conciliar en el quehacer de la comunicación, aquellos puntos de contacto con las tendencias globales, moviéndose hacia la gestión basada en competencias y la preeminencia del capital humano. Bravo Álvarez (2011)

Los Decreto Ley 252 y 281 de 2007, junto al 297 de 2003 sobre Control Interno se encargaron desde su aprobación de protagonizar el perfeccionamiento empresarial en Cuba. Esta última modificación trajo aparejados cambios sustanciales en la mayoría de los aspectos componentes del Decreto Ley 281 de 2007 con respecto a su antecesor Decreto Ley 187 de 1998. Uno de estos cambios lo constituyó la inserción del Sistema XIX de Comunicación Empresarial.

Anteriormente la comunicación empresarial, aunque elemento presente en casi todos los sistemas organizacionales, se encontraba dispersa y no se concentraba su gestión en los subsistemas componentes. Las nuevas modificaciones incluyeron la comunicación por su valor estratégico y como una herramienta de gestión a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño en la gestión. El objetivo de este proceso es garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas, que logre un significativo cambio organizativo en su interior y posibiliten la gestión integral de los sistemas que la componen. Es por eso, que para la implantación del perfeccionamiento empresarial, se requiere en cada una de las organizaciones, la realización de estudios de comunicación que posibiliten la conformación del Sistema de Comunicación. Moreno Oliva (2012)

El desarrollo de la arquitectura y la necesidad de encontrar materiales más resistentes han condicionado la aparición de la carpintería de aluminio. Estos perfiles por sus características, proporcionan propiedades que facilitan el diseño, la operación, la resistencia y la belleza, por lo que revisten una gran importancia en el contexto integral de cualquier obra constructiva. Precisamente la Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara VILLALCO, es una de las que emplea esta tecnología. Dicha empresa, subordinada a la Organización Superior de la Dirección Estatal del Grupo Empresarial de Materiales de Construcción, no se encuentra ajena a los cambios traídos por el perfeccionamiento empresarial en el país.

Con el aumento y la implementación de las tecnologías dedicadas al trabajo con los metales, cada vez se hace más difícil mantener una marca competitiva en el mercado para las empresas de este corte, conocer los gustos y las necesidades de los clientes se hace casi imposible, añadiéndole a esto la limitación en la producción de algunas empresas del país debido al bloqueo económico que impide obtener materia prima del extranjero para apoyar su producción, hace que la comunicación institucional tenga que jugar un papel primordial y efectivo, llevando a cuesta los procesos de comercialización tanto con clientes como con proveedores .

En el caso particular de VILLALCO, cuando se analiza su estrategia para el periodo 2016-2020, se observan algunas deficiencias en cuanto a materia de comunicación se refiere que ponen en peligro su proceso productivo. La entidad no cuenta con una comunicación estable con empresas o sectores con capacidad de liquidación, lo cual permitiría la compra de materia prima

para la producción. No presenta información del mercado más precisa que permita explorar vías de comunicación para satisfacer las demandas y necesidades de los clientes. No se dispone de información acerca de posibilidades de internalización de la empresa como potencialidad para la comunicación con empresas extranjeras. Existe la necesidad de darse a conocer al exterior para atraer tanto a clientes como a otros proveedores de insumos.

La empresa a pesar de todo esto continúa llevando a cabo sus planes de producción, basándose principalmente en sus factores clave de éxito, y en las relaciones comunicativas que establece con proveedores como GEPALSI, MAQUIMPORT, y otros que en menor medida apoyan, pero no de manera estable. Lo expresado anteriormente, además de los requisitos que rigen la comunicación en las empresas para la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión, planteado por el perfeccionamiento empresarial, hace que VILLALCO deba enfocarse en una filosofía de comunicación adecuada, además de hacerse con una alternativa eficaz que le permita mantenerse en este entorno cambiante, y a la vez contribuya a la interacción con los diferentes públicos, tanto internos como externos.

Todo lo expuesto anteriormente caracteriza la **situación problemática** que concluyó en la presente investigación, la cual condujo al **problema de investigación** siguiente: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comunicación en VILLALCO para lograr su eficiencia, eficacia y adaptación a los requisitos comunicativos del perfeccionamiento empresarial?

El **objetivo general** de la investigación consiste en proponer una estrategia de comunicación empresarial en VILLALCO que le permita integrar sus acciones comunicativas.

Para lograr dicho objetivo se desglosan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Conocer los elementos fundamentales que debe contener una estrategia de comunicación, a partir de la elaboración y análisis del marco teórico referencial.
2. Seleccionar y describir un procedimiento adecuado de estrategia de comunicación para la empresa VILLALCO, a partir de su situación empresarial.
3. Implementar parcialmente en la entidad la estrategia de comunicación empresarial seleccionada.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma: un primer capítulo donde se construye el marco teórico referencial de la misma para llegar a una conceptualización de las definiciones y elementos del campo objeto de estudio. Un segundo capítulo que se basa en el análisis de la situación empresarial, la selección de la estrategia de comunicación que se implementará en la empresa, así como su descripción. Y un tercer capítulo donde se aplica parcialmente dicha estrategia. Además de tener un cuerpo de conclusiones, recomendaciones y anexos derivados de la investigación realizada, así como de la bibliografía consultada.

## Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación.

El presente capítulo persigue como objetivo principal ofrecer el resultado del estudio bibliográfico realizado con el fin de analizar los fundamentos teóricos y prácticos referentes al tema estrategia de comunicación empresarial, que constituyen las bases que sustentan la investigación. Para ello se siguió la guía del siguiente hilo conductor.



**Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial.**

### 1.1. Comunicación. Evolución.

Autores como Obregón (2014), Fernández Hernández y Batista Quintero (2016) ubican el surgimiento de la comunicación como ciencia a partir de los años treinta del siglo XX con el auge de la propaganda en los países capitalistas más desarrollados; sin embargo, pueden encontrarse huellas mucho más remotas en la filosofía griega de la antigüedad.

Es en los años setenta cuando se produce una explosión de obras y estudios acerca del concepto, apoyada por el auge de los medios de comunicación de masas que tanto han influido en la delimitación de los elementos comunicativos. Ongallo (2007)

A lo largo de la historia de la lingüística han surgido posturas teóricas que buscan enriquecer y precisar la manera en que se da el proceso de comunicación. Esas teorías han contribuido a

aclarar el asunto en la medida en que demuestran que, en efecto, la comunicación implica no solo procesos que van más allá de la codificación y la descodificación, sino además el hecho de que cada uno de sus elementos incide de manera definitiva en el objetivo primordial de la comunicación, que es transmitir algo a otro. Fajardo Uribe (2009)

**Tabla 1.1. Principales características de las teorías de la comunicación.** Trelles Rodríguez (2002) citado en Loaysa Castro (2013)

Teoría Clásica	Teoría Humanista
Comunicación muy formal, vertical descendente. Contenido básico de normas y procedimientos internos. No toma en cuenta las necesidades de los empleados. Centralización en la toma de decisiones.	Comunicación formal e informal, horizontal y vertical ascendente y descendente. Contenido básico grupal. Alta descentralización en la toma de decisiones. Alta consideración de las necesidades de los empleados.
Teoría Sistemática	Teoría Contingencia
Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas. Comunicación horizontal y vertical. Importancia de la retroalimentación con elemento central de control. Descentralización variable buscando equilibrio interno y externo. Se consideran las necesidades de los individuos.	Comunicación básica formal. Comunicación Horizontal y vertical, interna y externa. Contenido básico organizacional y externo. Comunicación como elemento integrador. Fuerte interés hacia las demandas del contexto.

### 1.1.1. Generalidades de la comunicación. Conceptos. Clasificación.

La comunicación es un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. Ongallo (2007)

En la literatura se ha abordado en gran medida este término, a continuación, se hace referencia a varias definiciones de diversos autores:

- ✓ Belén Rivera et al. (2005), entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas.
- ✓ Muñoz Zapata (2010), aclara que la comunicación consiste en la transmisión, persona a persona, de significados con cierto contenido intelectual o cognitivo, para evocar en otra persona el mismo contenido. Implica el intercambio conceptual entre dos o más interlocutores conscientes, fundamentado en el análisis y orientado a la aparición o modificación concertada de una conducta.

- ✓ Esparza Aguilar (2013), plantea que comunicar es hacer saber al otro lo que uno piensa, lo que uno siente o lo que uno desea.

Santos García (2012), Moreno Espinoza (2009), Esparza Aguilar (2013) y Trani Moreno (2015), coinciden que en el proceso comunicativo intervienen varios elementos: el emisor, el mensaje y el receptor como los principales, en otros casos se puede introducir también al contexto en que se produce. Se define al emisor como el elemento o la instancia en que se crea el mensaje, este a su vez es una cadena finita de señales producidas mediante reglas precisas de combinación a partir de un código dado. El proceso de su transmisión involucra un canal, que es empleado por un emisor que codifica las señales para que éstas lleguen a un receptor quien, a su vez, descodifica la estructura recibida.



**Figura 1.2: Proceso de comunicación.** Trani Moreno (2015)

A este proceso se le han sumado en la actualidad otros elementos como son el ruido y la retroalimentación, que se da a través de las preguntas y réplicas que hace cambiar de rol al emisor y al receptor. Esparza Aguilar (2013)

Dentro de las formas de comunicación se pueden encontrar: verbal, la cual está conformada por la palabra que transmite un mensaje, es la más utilizada ya que es la más fácil de ser comprendida, y la no verbal, que es el proceso mediante gestos, lenguaje corporal, expresiones faciales y contacto visual. Trani Moreno (2015)

También existen otras clasificaciones que Llacuna Morera y Pujol Franco (2009) definen:

- ✓ Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc.
- ✓ Es indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, etc.
- ✓ Comunicación intrapersonal: Cuando se trata de una comunicación del hombre con sí mismo.
- ✓ Comunicación interpersonal: Cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo.
- ✓ Comunicación intergrupala: Cuando se establece entre dos o más grupos.

Singh (2011) plantea que la comunicación y su contenido se pueden dividir en:

- ✓ Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa (correspondencia, instructivos, manuales).
- ✓ Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización (comentarios, rumores, opiniones).

Existe una tendencia generalizada a relacionar la comunicación solo con medios masivos excluyendo otros medios y estrategias centrados en la interrelación humana, que no son mediáticos ni instrumentales. El ser humano es un ser en comunicación en sí mismo, y sus relaciones con el entorno pueden considerarse como un acto comunicativo en permanente cambio. Martínez Heredia y Téllez Balcázar (2013)

En otras palabras, la comunicación es constitutiva de la sociedad y se basa hoy mediante una trama de sentidos producidos, intercambiados y negociados por sujetos individuales y colectivos. Constituye la base de las relaciones de intercambio y de la conformación de grupos o entidades. Uranga (2007)

El ser humano necesita relacionarse con otras personas para satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto se logra a través de los diversos medios de comunicación, y mediante una comunicación eficaz que cumpla los objetivos. Rojas Gutiérrez (2016)

### **1.1.2. Comunicación efectiva. Condiciones.**

La comunicación efectiva es la que, a través de buenas destrezas y formas de intercambio, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el emisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. Hinojoza Paco y Tuero Espinal (2017)

Pero, ¿Cuándo es eficaz la comunicación? Para Berrio Otxoa et al. (2016), la comunicación es eficaz cuando el receptor capta el mensaje que el emisor intenta transmitir con las menores distorsiones posibles.

Según Hinojoza Paco y Tuero Espinal (2017), las dimensiones para lograr una comunicación efectiva involucran diversas habilidades:

- ✓ La habilidad para percibir en sí mismo y en los demás, emociones y sentimientos.
- ✓ La habilidad para expresarlos de manera propositiva y autorregulada en la relación con el personal.

A su vez Beayer Prince (2005), afirma que la comunicación eficaz parte de conceptos muy precisos y claros, es por ello que a continuación se rescatan ciertos puntos importantes que se deben tener en cuenta para comunicar eficazmente:

- ✓ Aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto.
- ✓ La codificación y descodificación debe realizarse con símbolos familiares para el emisor y el receptor.
- ✓ El contenido del mensaje debe estar de acuerdo con el nivel de conocimiento de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.

Por otro lado según Belén Mendé (2016), esta efectividad depende de 3 factores o procesos:

1. Codificación: Es necesaria pues solo se puede comunicar mediante símbolos, por lo que se requiere reciprocidad de significados.
2. Descodificación: El receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido para él. Esto implica en primer lugar percibir o captar, y luego interpretar.
3. Ruido: Es cualquier factor que interfiere, confunde o altera la comunicación.

Por último Guevara Díaz (2011), plantea que en toda organización se debe tener en cuenta la influencia de los siguientes factores para lograr la efectividad en las comunicaciones:

1. Canales formales: Es el medio de comunicación respaldado y probablemente controlado por los gerentes. Ejemplo: boletines, memoranda, informes y reuniones de personal.
2. La estructura de autoridad: Determina quien se comunicará cómodamente con quien. Influye por lo tanto en determinar los circuitos de comunicación dentro de la empresa.
3. Especialización de los trabajos: Facilita la comunicación dentro de este tipo de grupos, pues sus miembros comparten la jerga, perspectivas, metas, tareas y estilos.
4. Propiedad de la información: Las personas tienen información y conocimientos en general de carácter técnico acerca de sus trabajos, que representa una forma de poder.



**Figura 1.3: Condiciones para la comunicación efectiva.** Berrio Otxoa et al. (2016)

En el proceso de la comunicación se pueden presentar elementos perturbadores que a decir de Hinojoza Paco y Tuero Espinal (2017), impiden o dificultan la comprensión de los mensajes y que reciben el nombre genérico de ruidos. Un ruido puede ser la falta de cobertura en un teléfono móvil, una hoja rota en un libro, el volumen bajo de voz del interlocutor, un sonido estridente que nos impide oír lo que nos dicen. A nivel de institución también existen los ruidos, entre los más generales podemos destacar:

- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ La autoridad y el estatus.
- ✓ La especialización y su jerga relacionada.

La comunicación eficaz requiere estar familiarizado con las barreras. Elegir los canales apropiados para la comunicación también es importante, porque elegir el medio equivocado socava el mensaje. Veliz Intriago (2018)

Esta actividad entre los individuos es esencial por un conjunto de razones que incluyen el acceso y el intercambio de información, la discusión abierta de ideas y la negociación de desacuerdos y conflictos. En los grupos humanos, la comunicación se ha convertido en un factor esencial de supervivencia no solo para la especie humana, sino para todo lo que gira a su alrededor: las costumbres, los ritos, las tradiciones sociales y culturales, y la historia, entre otras. Fajardo Uribe (2009)

## **1.2. Comunicación institucional, organizacional o empresarial.**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación institucional. Es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Queris Rojas et al. (2014)

La comunicación institucional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Se desarrolló en los países anglosajones con rapidez, algo más tarde se extendió también a Europa, y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y aplican en la práctica social, entre ellos México, Argentina, Brasil y desde luego Cuba, donde está dando sus primeros pasos. Cruz Martínez (2009)

Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad. Planas Seino (2014)

Con relación al término se han realizado varias publicaciones, a continuación, se hace una recopilación de las opiniones de varios autores:

- ✓ Rodrich Portugal (2012), entiende por comunicación institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas.
- ✓ Según Di Paolo (2013), la comunicación institucional se refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad.
- ✓ La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Sierra Amoedo (2016)
- ✓ La comunicación organizacional es un proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos que se dan entre los actores de la organización. Rodríguez Morales (2016)

A la vez el autor Balarezo Toro (2014) contempla esta comunicación organizacional desde tres puntos de vista:

1. Como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.
2. Como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.
3. Como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos

Para sobrevivir en su entorno, las empresas necesitan comunicarse. La principal finalidad de la comunicación es estimular a los individuos para que lleven a cabo distintos comportamientos. Salazar Puerta y Prieto Dávila (2015)

Esta es un soporte clave en la dirección y la coordinación de la empresa donde se establece como una estrategia fundamental para la resolución de los problemas de clima organizacional, dirección y servicio al usuario. En la medida en que no existan apropiados canales de comunicación para las organizaciones, la comunicación dejará de ser dialogante y dará campo a relaciones de conflicto y choque. Martínez Heredia y Téllez Balcázar (2013)

En este ámbito la comunicación tiene relevancia en la medida que es utilizada como herramienta de la planificación, implementación y evaluación de las actividades, en cualquier momento de la vida organizacional. Julca Briceño y Fava Neves (2010)

La misma implica procesos continuos, porque ella es una herramienta de gestión crítica para que las organizaciones se adapten, respondan a sus personas y a su entorno de actividad o de mercado. Por lo tanto, el desarrollo de comunicación de una empresa no debe limitarse a actividades temporales ya que no se trata de solucionar un problema con prisas e improvisando. Si no todo lo contrario, se trata de buscar soluciones eficaces mediante un programa de acciones continuo. Sánchez Calero (2005)

A decir de Berceruelo González (2016), la comunicación debe situarse a primer nivel del organigrama y en dependencia directa del primer ejecutivo y debe aglutinar todas las responsabilidades de comunicación. La clave para que la comunicación organizacional funcione, además de decidir el lugar que debe ocupar en el organigrama, está en la mentalidad y el compromiso de toda la organización.

Esta sigue siendo la encargada de gestionar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. Al analizar la empresa, se evidencia que existen dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella y otros que no viven dentro de ella, pero necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que ellos estén igual de comunicados. de Despujol Coloma (2000)

Este elemento está adquiriendo una importancia estratégica en las organizaciones actuales debido a dos razones fundamentales. En primer lugar, el entorno turbulento en el que se desenvuelven exige diseñar estrategias que adapten rápidamente su estructura, esta respuesta requiere un diálogo continuo con los agentes o públicos internos y externos. De otra parte, los recursos generados mediante una comunicación activa, por ejemplo, una buena reputación, son valores estratégicos comparables con la solidez financiera, productos de buena calidad, personal cualificados, entre otros. Briceño et al. (2012)

Con el pasar del tiempo, las instituciones se han percatado que su éxito va más allá del buen funcionamiento del producto o servicio que ofrecen, esto va de la mano con el manejo eficaz de sus redes de comunicación. Para que esta funcione de la mejor manera, es importante que el mensaje emitido tenga concordancia con la filosofía que se tenga planteada en la organización. Viteri Proaño (2018)

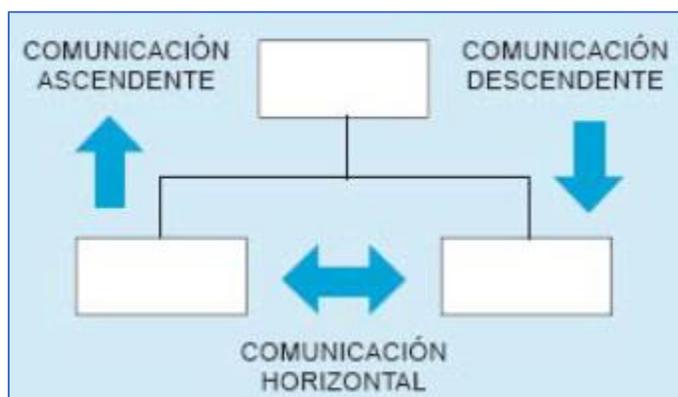
Algunas funciones de la comunicación organizacional, así como sus objetivos, componentes primarios y secundarios, y canales de comunicación se muestran a continuación:

**Tabla 1.2. Funciones de la comunicación organizacional.** Argenti et al. (2014)

Funciones	Objetivos	Componentes		Canales
		Primarios	Secundarios	
Relaciones con los medios	Relaciones públicas, gestión de crisis	Todos los componentes	Medios de comunicación	Comunicados de prensa, entrevistas
Comunicación con el empleado	Elaboración de consenso interno	Empleados	Clientes, familias	Reuniones, memorandos, boletines informativos
Comunicaciones Financieras	Transparencia, cumplimiento de las expectativas financieras	Inversores	Analistas, medios de comunicación	Teleconferencias, Consejero, delegado, director financiero
Relaciones con la comunidad	Construcción de imagen	Comunidades	Medios de comunicación	Actos, discursos, obras benéficas
Relaciones con el gobierno	Cumplimiento de la normativa y de las expectativas sociales	Organismos reguladores	Medios de comunicación, clientes	Actividades políticas, reuniones individuales
Comunicaciones de marketing	Potenciar las ventas, construir imagen	Clientes	Todos los componentes	Publicidad, promociones

Dentro de una organización a decir de Favaro (2015), Llacuna Morera y Pujol Franco (2009), existen diversos flujos de comunicación que favorecen la fluidez de la información, como son:

- ✓ Comunicación descendente: La información se transmite desde la gerencia hacia los demás colaboradores. Es propia de la cultura organizacional con autoridad centralizada. Se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo, los objetivos a alcanzar y el nivel de cumplimiento de la tarea.
- ✓ Comunicación ascendente: La información es aportada desde los niveles de jerarquía más bajos. Proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización.
- ✓ Comunicación horizontal: Es la que se establece entre miembros que tienen niveles de jerarquía similares. Se caracteriza por transmitir la información con mayor rapidez o tomar decisiones sobre algún departamento o área.



**Figura 1.4: Flujos de comunicación.** Llacuna Morera y Pujol Franco (2009)

La comunicación en cualquier organización según Castro (2007) citado en Apolo et al. (2017) se divide en dos: la comunicación interna y la comunicación externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. En ambos casos se pretende colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad.

### 1.2.1. Comunicación interna en la organización.

En la comunicación interna están involucradas todas aquellas actividades que se suscitan dentro de una organización. El propósito de este tipo de comunicación es que se efectúen buenas relaciones entre todos miembros que conforman la organización, y de esta manera, que se sientan integrados, informados y sobre todo motivados para que puedan contribuir de la mejor manera con su trabajo para el desarrollo y crecimiento de la misma, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos de la organización. Loaysa Castro (2013)

Trani Moreno (2015) cuando analiza históricamente la evolución de la comunicación interna dentro de las organizaciones y el papel que se le otorgaba a esta, observa distintos enfoques y modelos que se le atribuyen:

1. Enfoque clásico: Las organizaciones se entienden como un sistema cerrado y el trabajo se realiza de forma individual, focalizados en la especialización y el aislamiento.
2. Enfoque contemporáneo: Durante los años noventa, surge una nueva perspectiva de la comunicación en las organizaciones. La comunicación es el elemento clave, para la transmisión del conocimiento organizacional.

En la literatura se habla acerca del término comunicación interna en varios casos, a continuación, se recogen algunas definiciones:

- ✓ Terumi Hayase (2009), la comunicación interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo.

- ✓ Tariszka Semegine (2015), la define como una función de gestión que se ocupa de las interacciones dentro de la organización y que integra diferentes funciones tales como la gestión de recursos humanos y marketing
- ✓ Gutiérrez Paredes (2016), la comunicación interna es una herramienta que gestiona de manera estratégica los procesos, funciones, acciones de la organización en base al bien de los empleados, al intercambio de información bilateral y la equidad dentro de la organización.

Al referirse a la comunicación interna, se habla en ocasiones, de un tema más o menos de moda, y sin embargo es un tema estratégico para las organizaciones. Para quienes entienden de comunicación interna, ésta debe formar parte de la estrategia de la empresa. Las razones fundamentales para llevar a cabo la comunicación interna son: suscitar orgullo de pertenencia, fidelizar a las personas, motivar e implicar a los empleados. Pero la perspectiva de la comunicación interna es más amplia y permite adoptar bases de apoyo más firmes que las operativas. Estos principios son básicamente institucionales y comunicativos. Gil Casares (2005)

En la empresa, a decir de Granja Altamirano (2014), la comunicación interna es una actividad fundamental. De ella dependerá en gran medida el buen funcionamiento de todos los niveles de dirección, así como la calidad de todos los procesos.

Mediante ella se obtiene una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, tanto a nivel personal como profesional, lo que ayuda a lograr una mayor integración grupal que favorecerá a la identificación de los trabajadores con la organización. Trani Moreno (2015)

La misma concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Los esfuerzos individuales deben sumarse para alcanzar una meta colectiva previamente señalada por la dirección de la empresa, cumpliendo con los valores que caracterizan a la organización. Kouss Gutiérrez (2015)

Alguna de sus funciones son: ayudar a establecer relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores y entre estos y la organización, construyendo significados compartidos, propiciar un clima interno favorable para el trabajo, elevar la motivación de los trabajadores, elevar la productividad, crear una cultura y valores comunes, además de establecer los mecanismos para la retroalimentación. Horta González (2008) citado en Loaysa Castro (2013)

Para lograr una comunicación interna eficaz es necesario tener en cuenta varios factores que expone Alianza ONG (2017):

- ✓ Es importante conocer el clima laboral en la institución, esto permite saber los puntos débiles que deben tomar en cuenta la comunicación interna y cuáles son sus fortalezas.

- ✓ Atribuir responsabilidades para fomentar la participación en los procesos de comunicación de otros participantes de la organización, de modo especial los que tienen posiciones de mayor compromiso.
- ✓ Crear mensajes internos eficaces que eviten el rumor, simples para que sean de comprensión de todos, capaces de despertar interés y enfocados en las informaciones que motivan.
- ✓ Elegir los instrumentos a utilizar para obtener los mejores resultados, tomando en cuenta el público al que va dirigido, su capacidad de comprensión y la naturaleza.
- ✓ Finalmente es necesario que la comunicación interna formal use los canales adecuados (o la combinación de ellos) para cada público.

De lo anterior, se puede plantear que la implementación de una correcta comunicación interna influirá de manera directa en los resultados de la empresa, logrando la satisfacción tanto del empleado como del cliente, mejorando la calidad del producto o servicio, y logrando cumplir con los objetivos estratégicos trazados.

Para ello se deben tener en cuenta algunas herramientas de comunicación interna que a decir de Trani Moreno (2015), son: entrevista personal, reuniones informativas o de trabajo, cartas de la dirección, revista interna, video corporativo, tablón de anuncios, buzón de sugerencias y algunos más nuevos como la intranet, foros, correo electrónico, mensajes a móviles o dispositivos electrónicos. La utilización de estas herramientas en las organizaciones aporta ventajas muy importantes como:

- ✓ Mayor interacción, al permitir la comunicación instantánea entre los usuarios en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- ✓ Mayor compromiso con la organización y sentido de pertenencia de los trabajadores.
- ✓ Mayor productividad, al transmitir en tiempo real la información necesaria y actualizada.

La comunicación interna empresarial ha tomado un papel muy relevante para que la organización se fortalezca y desarrolle correctamente. Esta suele hacerse habitualmente desde el área de recursos humanos aunque, a veces, llega a depender del departamento de marketing. Sin embargo, lo ideal es que alcance su pleno desarrollo y expansión. Depende de la dimensión de la empresa, del sector donde ésta ópera, y de las circunstancias que la rodean.

Armas Sandoval (2014)

A decir de Gutiérrez Paredes (2016), si bien la comunicación interna permite conocer, mejorar y considerar relaciones y medios de comunicación con los empleados, la comunicación externa permite que la organización considere el bienestar del público externo y el entorno económico, social, político y ambiental.

### 1.2.2. Comunicación externa en la organización.

La comunicación externa es fundamental en una organización o empresa, ya que transmite y recibe datos que son esenciales para el buen funcionamiento de una empresa, principalmente con los clientes, intermediarios, proveedores, competencia, entre otros. Gracias a la comunicación externa una organización se da a conocer en el campo y de esta depende la imagen que tendrán sus clientes. Barrios Merida (2012)

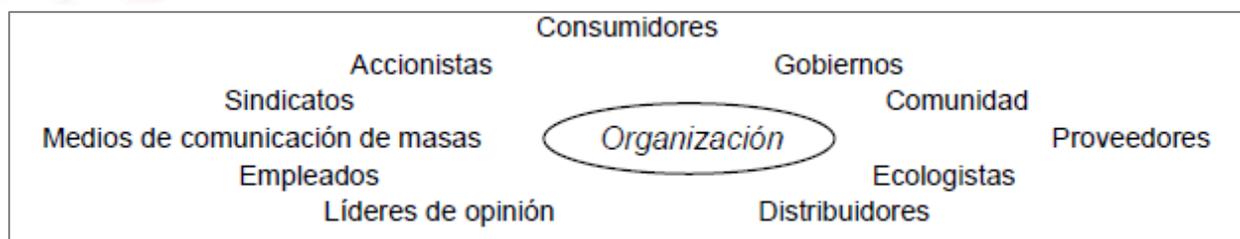
Algunas definiciones del tema son planteadas por autores, a continuación:

- ✓ Portillo Ríos (2012), plantea que es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor.
- ✓ Se entiende como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Sánchez Calero (2014)
- ✓ A decir de (del Águila Lara, 2015), comunicación externa es la que gestiona la imagen que la entidad desea proyectar al mercado o la sociedad, a fin de conseguir resultados.
- ✓ Según Viteri Proaño (2018), es el conjunto de acciones de comunicación dedicadas a los públicos externos de una empresa, a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.

Existen varias tipologías que según Bartoli (1992) citado en Sánchez Calero (2014), puede adoptar la comunicación externa, éstas son:

- a) Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía.
- b) Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral; que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción o patrocinio.

La comunicación externa se integra dentro de la comunicación de las organizaciones. Tiene como objetivo mejorar la imagen de marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés. de Despujol Coloma (2000)



**Figura 1.5: Grupos de interés que intervienen en la comunicación externa de la organización.** Coser (2015)

La importancia de la comunicación externa, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la corporación obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa el sistema transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos. Coser (2015)

Esta debe informar y comunicar en dos direcciones sus contenidos, enfocados desde la disposición de la empresa hacia el mercado, y desde la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del producto, evidenciando las ventajas de calidad y durabilidad entre otros. Portillo Ríos (2012)

Para lograr que la comunicación interna y externa facilite la gestión en las organizaciones, es necesario abordarla desde enfoques sistémicos que permitan la sinergia entre cada una de sus estructuras y potencien su funcionamiento. Es por eso que resulta necesario desarrollar ambas formas comunicativas que posibiliten relaciones interdependientes entre los públicos. Para la construcción de estas relaciones las organizaciones requieren de la formulación de mensajes que sean efectivos e integrales para el cumplimiento de sus objetivos. Estos mensajes deben recorrer determinados canales para llegar a sus destinos, y a su vez potencien la retroalimentación. Massoni (2016)

Todo lo anterior permite gestionar las acciones de comunicación, concentrándolas bajo una estructura integrada de comunicación interna y externa, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía. Carrillo et al. (2014)

Autores como Paladines Galarza et al. (2013), Romero Silva y Tirado (2008), coincide que de esta forma se logra una comunicación integral, abarcando el conjunto de relaciones y mensajes que se ponen de manifiesto dentro y fuera de las organizaciones, alcanzando visibilidad, posicionamiento, creación de vínculos estables, legitimidad social, percepción, valoración, imagen y reputación positiva.

Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso y un activo que es necesario gestionar. Viera Orozco (2016)

### **1.3. Gestión de comunicación.**

Gestionar la comunicación supone tratar con los distintos grupos de interés de una forma coordinada tanto externos como internos. Es un término que se encuentra estrechamente relacionado con la comunicación social aplicada en organizaciones. El interés por comprender los procesos comunicativos y ofrecer explicaciones que ayuden a su mejor organización, eficiencia y eficacia, son elementos que han estado presentes desde los primeros estudios dedicados al fenómeno de la comunicación; pero gestión de comunicación es una categoría fundamentalmente utilizada y legitimada en la disciplina comunicación organizacional, cuyos orígenes pueden ubicarse en los años cincuenta, aunque cobra auge a principios de los noventa. Rodríguez Cruz y del Pino Más (2017)

Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar. Por tanto gestionar la comunicación es una decisión inaplazable para cualquier tipo de organización. Fuentes Martínez (2008)

Es una forma especial de administrar, para otros es la conducción de todas las comunicaciones en el contexto de la organización y para terceros es lo mismo que las relaciones públicas. Rodríguez Cruz y del Pino Más (2017)

No sólo se encarga de la adecuada transmisión de información, sino de una forma de gestión, por decirlo así, en el que las estrategias den cohesión y coherencia a la gestión organizacional para el cumplimiento de las metas de cada una de las partes en su funcionamiento organizado y consistente de la organización. Muñoz Zapata y Valencia Rey (2017)

A decir de Casallas et al. (2016), es el área de conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información en tiempo. Enlace crucial entre las personas y la información.

Estos procesos según Information Technology (2007) son:

- ✓ Planificar la gestión de las comunicaciones: Desarrollar el plan de comunicaciones con base en las necesidades y requerimientos de información de los interesados y los activos de la organización.
- ✓ Gestionar las comunicaciones: Crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y disponer de la información según el plan de gestión de las comunicaciones.

- ✓ Controlar las comunicaciones: Hacer seguimiento y control de las comunicaciones para garantizar que las necesidades de información de los interesados se cumplen. Esto incluye informes de estado, medición del avance y proyecciones.

Esta gestión es de vital importancia en la participación de procesos de gestión humana como: inducción o reinducción, formación, entrenamiento, cambio, cultura, clima e identidad organizacional; en mercadeo: promoción, publicidad, posicionamiento de marca, y relacionamiento; en la dirección: protocolo empresarial, divulgación, apropiación y alineación de la estrategia corporativa, y en planeación, al apoyar los procesos de prospectiva organizacional. Otalvaro Arroyave (2016)

En la actualidad constituye una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados que actúa. A través de ella, se busca la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, la optimización de recursos, la reducción de fallos y costos, y por sobre todas las cosas mayor nivel de integración para facilitar la gestión empresarial. Queris Rojas et al. (2014)

Entre los principios de la gestión de comunicación en las organizaciones se encuentra el principio normativo. Este establece que los procesos comunicacionales deben estar pautados para evitar improvisación, garantizando coherencia en el discurso comunicativo y actuar en correspondencia con las estrategias y las políticas organizacionales. García López et al. (2017)

El reconocimiento al carácter estratégico de la comunicación en organizaciones y a la utilidad de su gestión, se encuentra muy relacionado con el consenso que existe acerca del papel determinante que ejerce sobre el funcionamiento de las entidades, el cumplimiento de la misión y los objetivos y la construcción de la imagen corporativa. Otro elemento que evidencia la importancia de la gestión de la comunicación radica en su condición de proceso generador de flujos de sentidos, constructor de significados compartidos en contextos organizacionales concretos, a partir de la interacción entre sus miembros. Es decir, se trata de procesos comunicativos con potencialidades para producir cambios culturales que deben ser estratégicamente conducidos, para beneficio de las personas, las organizaciones y la sociedad. Rodríguez Cruz y del Pino Más (2017)

En las últimas décadas, el reconocimiento a la gestión de la comunicación en organizaciones ha venido acompañado de la necesidad de potenciar en este proceso un enfoque participativo, con vistas a generar espacios de intercambio y aprendizaje mutuo e impulsar la acción colectiva. Un elemento que reiteradamente se reconoce como fundamental para la gestión de comunicación es un diagnóstico que se responsabilice con los procesos comunicativos. Thomas Fann y Stephens (2015)

### 1.3.1. Diagnóstico de comunicación.

El diagnóstico es la condición previa y esencial de la planificación de una estrategia, es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación de comunicación que permite distinguir y comprender las relaciones entre los actores, advertir los problemas y poner en evidencia las potencialidades existentes. Es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o comunidad. Durán Rodríguez et al. (2014)

El diagnóstico de comunicación organizacional es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado del sistema de comunicación y su gestión hacia el interior y el exterior de la organización. Constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de una estrategia de comunicación coherente con los objetivos empresariales. El diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa, para la implantación de la estrategia de comunicación. Bravo Álvarez (2011)

Algunas funciones del diagnóstico de comunicación según Durán Rodríguez et al. (2014), se exponen a continuación:

- ✓ Identificación de roles comunicativos, enlaces y puentes.
- ✓ Identificación de la integración o conectividad de la comunicación para los individuos, grupos y sistemas internos.
- ✓ Detección de patrones de comunicación entre las personas que integran la organización, así como entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo.
- ✓ Medir el nivel de retención de los contenidos de la comunicación organizacional.
- ✓ Evaluar actitudes hacia la comunicación.

Este diagnóstico privilegia en el análisis las relaciones de comunicación interna que establece la organización. En el mismo se trabajan algunos de estos temas:

1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.
2. Análisis de la percepción de su tarea, de la imagen institucional, de la percepción de los otros miembros de la institución y de los interlocutores.
3. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.

4. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
5. Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
6. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

La realización del diagnóstico de comunicación es condición indispensable para una acertada planificación de los procesos comunicativos, esta servirá como plataforma o punto de partida pues será el primer paso para tener el mayor conocimiento posible de la situación general de la organización y por tanto, devela las vías seguras de actuación en pos del éxito. Durán Rodríguez et al. (2014)

### **1.3.2. Plan de comunicación o estrategia de comunicación.**

Toda organización, proyecto y persona, sean de naturaleza pública, privada o mixta, requieren de la interacción con públicos de diferente índole para lograr sus objetivos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada gestión de comunicación de la organización o comunicación organizacional. La forma de estructurar dicha gestión, con lógica, coherencia, propósito y efectividad es a través de la estrategia o plan de comunicación. Aljure Saab (2015)

Se debe saber las repercusiones que es posible alcanzar con una comunicación excelente y cuales podrían representar las ventajas para una empresa. La estrategia como tal representa la coordinación de los recursos que se posee de forma global, que tiene como objetivo alcanzar una superioridad sobre el competidor. Egas Cruz y Yance Jácome (2018)

Constituye una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Esta estrategia debe obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma, así como a los resultados del diagnóstico previamente aplicado. Durán Rodríguez et al. (2014)

Algunos conceptos del tema son recogidos a continuación:

- ✓ Constituye una vía para lograr la gobernabilidad y el desarrollo de la empresa, esta propuesta sistémica y relacional, se centra en la búsqueda del beneficio de la organización defendiéndose de los cambios del entorno. Durán Bravo et al. (2016)
- ✓ La estrategia de comunicación debe ser mirada desde una perspectiva integral y será un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos. Garrido (2016)
- ✓ Como procedimiento de investigación constituye una revisión de los procesos comunicativos en busca de evaluar su eficacia, a partir de la obtención de información acerca de cómo

funciona y comprobar si las acciones que se realizan en materia de comunicación se ajustan a lo propuesto por la organización, en función de actuar coherentemente y poder proyectarse hacia situaciones futuras. Fernández Hernández y Batista Quintero (2016)

- ✓ Una estrategia de comunicación es una herramienta diseñada para articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientados a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas y proyectos. Camacho Torres et al. (2017)

El plan o estrategia de comunicación define lo siguiente: ¿qué información será comunicada?; ¿cómo se comunicará la información?, (en reuniones, correo electrónico, teléfono, noticias, portal web); ¿cuándo se distribuirá la información?; ¿quién es responsable de su comunicación?; ¿quién debe autorizarla?; además de identificar todas las limitaciones internas o externas que afectan a las comunicaciones del proyecto; y cualquier estándar, plantillas, formatos o documentos del proyecto que deben utilizar para la comunicación. Paredes (2016)

Otros autores como Cornish et al. (2011), definen lo anterior como las 5 Ws de los planes de gestión de la comunicación:

- ✓ ¿Qué información es esencial? (What information?)
- ✓ ¿Quién requiere la información? (Who needs it?)
- ✓ ¿Cuándo se necesita recibir esta información? (When is the information needed?)
- ✓ ¿En qué formato se debería facilitar esta información (What is the format of the information?)
- ✓ ¿Quién debe ser el responsable de transmitir la información? (Who will be responsible for transmitting the information?)

Este plan puede ser de carácter integral, donde se incluyan todos los escenarios de la organización interno y externo, viéndolo como el modelo sinérgico que pretende establecer un razonamiento sobre la relación directa que existe entre la productividad de la organización y su conveniente aporte a su desarrollo. Establece la construcción de relaciones entre personas que representan o hacen parte de los diferentes públicos de la organización. Este modelo busca el sincronismo máximo de las partes. Su dinámica y coherencia establecen un modelo sinérgico, donde cada miembro aporta al máximo sus capacidades cognitivas y sus habilidades físicas al proceso integral del éxito de la organización. Díaz Cifuentes (2014)

En la estrategia se contemplan tres niveles que articulan lo general con lo específico: el estratégico o global, el táctico o intermedio, y el operativo. Los objetivos de la estrategia de comunicación guardan consonancia con los de la estrategia de la organización, es decir, las acciones de comunicación apuntalan el cumplimiento de los fines de la entidad a la que apoyan. Preciado Hoyos y Guzmán Ramírez (2010)

Luego del análisis del procedimiento de varias estrategias de comunicación (anexo 1) planteadas por diversos autores como Hernández Romero (2013), Mejía Lopera (2005), Osorio Madero (2009), Trelles Rodríguez (2002) citado en Loaysa Castro (2013), Cardoso (2002) citado en Viera Orozco (2016), Decreto Ley No. 281 (2007) citado en Fernández Guevara (2009), Rivera Morales et al. (2011), Bolívar Ruano (2009), Berceruelo González (2014), el autor de la investigación concluye que la mayoría tienen elementos comunes, dígame: objetivos, mensajes, públicos, diagnóstico, canales, acciones y controles, siendo estos los fundamentales. Además observa que la planteada por Alianza ONG (2017) constituye la más completa, ya que es la que más elementos abarca, adecuándose con lo expuesto en el Decreto Ley No. 281 del perfeccionamiento empresarial. Dicha estrategia se describe en ocho pasos:

Paso 1. Contextualización: Se trata del análisis interno y externo de la institución.

Paso 2. Definir los objetivos: Objetivos de comunicación.

Paso 3. Clarificar el público objetivo: Es establecer a quién se dirigirá la comunicación.

Paso 4. El mensaje: Es el elemento que quieres comunicar, dirigido a un público.

Paso 5. Los recursos: Es necesario que se identifiquen los recursos necesarios.

Paso 6. Plan de Acción: Determinar las acciones de comunicación que permitirán alcanzar los objetivos definidos.

Paso 7. Los canales: Vías para transmitir el mensaje.

Paso 8. Control y evaluación: Hay diversas formas de control y también por períodos de tiempo.



**Figura 1.6: Plan de comunicación.** Alianza ONG (2017)

Algunos de los objetivos de los planes o estrategias de comunicación a decir de (de Despujol Coloma, 2000) son:

1. Afirmar y consolidar la cultura de la organización.
2. Reforzar la noción de identidad y la imagen corporativa. Ya que es la tarjeta de presentación de la organización y su primer activo, así como el primer argumento publicitario gratuito: la imagen, el nombre, el símbolo que la representa.

3. Hacer compartir una ambición o un proyecto común.
4. Mantener la coherencia entre la comunicación interna y la externa, de tal manera que tanto los que forman la organización, como la opinión pública en general, reciban los mismos mensajes por parte de la organización.
5. Descentralizar el acceso a la información, adecuándola a las características de cada centro operativo, sin contradecir la filosofía global.
6. Adecuar los medios, y sobre todo los mensajes, a las características de cada destinatario.
7. Dar a conocer la organización, en primer lugar a los que trabajan en ella, y después a las Administraciones Públicas y a la sociedad en general.

La estrategia de comunicación exige un cambio en la manera en que se vienen trabajando los mensajes comunicacionales, teniendo que apelar a la creatividad y flexibilidad para entender los públicos y poder transmitirles mensajes de la manera más adecuada. Al mismo tiempo ayudan a relacionarse con los destinatarios de los mensajes, a interactuar con ellos en la búsqueda de que se identifiquen con lo que se está proponiendo. Vargas Coloma (2013)

#### **1.4. Enfoque 360° en comunicación.**

A finales de los años noventa del siglo pasado, comienzan su andadura las agencias interactivas que, al principio, solo se encargaban de realizar piezas creativas desarrolladas para internet o del diseño de sitios web. No obstante, a medida que internet crecía en importancia, estas pequeñas agencias empezaron a integrarse en las grandes redes de agencias de publicidad bajo la idea o más bien excusa de la comunicación 360°. Son los primeros años del siglo XXI, en los que se pone de moda la creación de campañas publicitarias integradas y la creación de equipos creativos multidisciplinares. Ramos Serrano y Lozano Delmar (2015)

Cuando se habla de la integración armonizada y coherente de distintos factores comunicativos donde se contemplan: la comunicación organizacional, la imagen corporativa, las relaciones públicas, los procesos de fidelización, las soluciones digitales, las campañas publicitarias, entre otros muchos recursos, se está hablando de comunicación 360 grados. De esta forma dicha comunicación busca proyectar objetivos para posicionar, crear, convocar, descentralizar, e informar desde la comunicación y, con esto difundir, interaccionar y generar transacción de mensajes con los públicos escogidos como gravitantes para el negocio, esto tanto interna como externamente. El desafío de la comunicación en 360 grados es no solo hacerse un mapa tanto interno como externo para visualizar con quienes construimos un escenario de interacción, sino también visualizar cuales son los sectores no permeados, y que hacer para construir una relación de beneficio mutuo. Véliz Montero (2006)

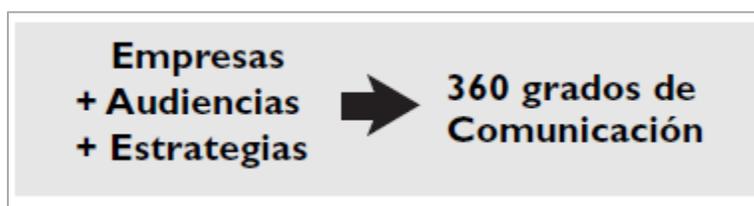
La comunicación 360° parte de las ideas de comunicación integral y las relaciones públicas hace más de veinte años, donde lo importante es utilizar una estrategia global y el mismo concepto e imagen en las diversas modalidades y canales de comunicación, aprovechando el efecto sinérgico de los flujos de comunicación. Haninen y Morera Hernández (2014)

Esta comunicación es la que hoy destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva, multimedial y conjunta en sus soportes. El objetivo es captar las necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversa índole. La comunicación 360° es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan: empleados, clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, sindicatos, etc. Pintado Blanco y Sánchez Herrera (2014)

A la vez se trata de aunar todos los esfuerzos de las empresas para comunicarse con sus públicos en todos los ámbitos que brinda el panorama de la comunicación actual, ya sea mediante publicidad convencional, interactiva o publicidad online. López Píriz (2008)

Por otro lado, trata de compartir sentimientos, estados de ánimos, unir a través de las emociones y los lazos afectivos, crea comunidad generando puentes que generen beneficios a la empresa, como puede ser buenas relaciones con la prensa, generar lazos de asociación, negociación y búsqueda de acuerdos basándose en intereses comunes. Lobato (2014)

Esta además constituye una estrategia que se vale de un modelo de intervención que tiene entre sus características, permeabilidad y flexibilidad. Permeabilidad, porque debe captar la realidad y necesidad del entorno, de las diversas audiencias, y responder a ellas con distintas alternativas de acción. Y flexibilidad, porque cada organización constituye un caso diferente. Véliz Montero (2006)



**Figura 1.7: Comunicación 360°.** Véliz Montero (2006)

Todos estos elementos convierten el concepto de comunicación 360° en algo fundamental a la hora de construir una gran marca en los mercados actuales, globalizados, internacionalizados y abiertos a un amplio abanico de consumidores con culturas bien diferenciadas los cuales se mueven por motivaciones y necesidades de muy diferente índole. López Píriz (2008)

Los nuevos soportes publicitarios, los nuevos usos de los soportes convencionales, las nuevas tecnologías, así como la gran necesidad de las empresas por comunicarse con sus públicos

constantemente han hecho de este concepto de comunicación 360° la piedra angular de las diferentes estrategias de comunicación que llevan a cabo la mayoría de las organizaciones. La necesidad de una comunicación directa e integrada es más palpable que nunca en estos tiempos de la sociedad de la información en la que el consumidor está cada vez más preparado, tiene más opciones de compra y busca productos que satisfagan de una manera efectiva sus necesidades. López Píriz (2008)

Una buena comunicación en 360° para Pintado Blanco y Sánchez Herrera (2014), administra los siguientes criterios de forma estratégica:

- ✓ Informar: Dar a conocer, socializar, entregar información, difundir discurso, crear conciencia, generar redes de información, etc.
- ✓ Posicionar: Instalar, diferenciar, proyectar una imagen corporativa y sumarle valor.
- ✓ Persuadir: Generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito, obtener votos, lograr un cambio.
- ✓ Compartir: Compartir sentimientos y sensibilidades, estados de ánimo, lazos afectivos, unir a través de las emociones, mantener los afectos.
- ✓ Construir comunidad: Establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociación, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes.

La comunicación 360° entiende a la empresa como un sistema vivo, cambiante y dinámico, relacionado con el entorno con el que se busca obtener un dialogo constante y permanente en el tiempo. Las empresas se apoyan en numerosos recursos de comunicación tanto internos como externos manteniendo una coherencia entre ambas. Lobato (2014)

Dicha comunicación en la organización se puede observar desde dos enfoques que se explican a continuación por Pintado Blanco y Sánchez Herrera (2014):

1. Comunicación interna en 360 grados: La comunicación comienza en el interior de la organización con la intención de proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica. Sirve para hacer confluir todos esos procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa. La comunicación interna de 360° apunta a utilizar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa. Y en este caso, la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad. Este concepto debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a públicos en el proceso mismo de la comunicación, ya que se despliega no

sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

2. Comunicación externa en 360 grados: Para gestionar la comunicación con las audiencias externas de manera eficaz, las empresas deben tener un exhaustivo conocimiento de sus clientes y consumidores potenciales, teniendo en cuenta tanto necesidades como hábitos de consumo y los medios de comunicación que utilizan en su vida cotidiana. Si además existe una coherencia con las comunicaciones internas, esto permite que las organizaciones ofrezcan un discurso consistente que refuerza el acuerdo con sus públicos. Esta comunicación contribuye a reforzar la imagen y la experiencia de la marca, aunque lo fundamental es lo que hace la empresa en cada contacto con sus públicos, y la diferenciación se encuentra en cada uno de los valores que ésta transmite en su diálogo. Las formas más habituales de esta comunicación son la publicidad (comunicar beneficios de producto), las promociones (generar ventas, lanzamiento de un producto), el patrocinio de eventos (reforzar la imagen), las relaciones públicas (refuerzo de los valores de la entidad), el marketing directo, publicidad en internet (participación del público).

A decir de Véliz Montero (2006), la comunicación debe ser de 360 grados por cinco razones:

- a) Ganar visibilidad: En el ecosistema las empresas necesitan ganar visibilidad y la mejor forma de gestionarla es partir de una conversación continua con sus comunidades. En esta línea lanzan mensajes para impactar y de esta manera ganar la atención de sus clientes.
- b) Comunicar una imagen coherente: Las empresas necesitan gestionar su reputación mostrando un rostro coherente, contando lo mismo a su público interno y externo.
- c) Conocer a sus clientes potenciales: Las empresas necesitan gestionar vínculos y conocer a sus clientes potenciales, para de esta forma desarrollar su producto y satisfacer las necesidades de estos consumidores.
- d) Darse a conocer a sus clientes.
- e) Convertir al empleado en el principal embajador: El personal de una empresa es el más recomendado para vender las bondades de los productos o servicios puertas afuera ya que su opinión y recomendación tiene gran peso. Sin embargo, para que el personal ejerza de embajador necesita sentirse integrante de su empresa.

Las empresas o Instituciones profesionales deben desarrollar una estrategia de comunicación elaborada a la medida de sus necesidades. Su función principal es defender a los profesionales y defender a la sociedad. La unión profesional produce la fuerza de las instituciones y hay que

saber aprovecharla para lograr los fines propuestos. Por este motivo, la estrategia de comunicación que se despliegue en la organización tendrá mucho que ver con su éxito o fracaso. Baranda del Campo (2015)

### **1.5. Comunicación en el sector empresarial cubano.**

Con la llegada del perfeccionamiento empresarial se produce un importante giro dentro de la economía cubana. En esta primera propuesta de la empresa socialista cubana, la comunicación organizacional no ocupó la prioridad que desde un inicio debería habersele concedido. Dueñas Breto (2011)

La comunicación en el contexto cubano en los últimos años ha visto la luz al menos cuatro normas que se refieren a comunicación en las organizaciones, las que de una manera u otra han contribuido a otorgar cierta legitimidad jurídica y política a la actividad en la nación. Estas son: las Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país, de febrero de 2007, el Decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, de agosto de 2007, más el componente Información-Comunicación previsto en la Resolución 297 del año 2003. Añádase a lo anterior, la inclusión de la Comunicación Institucional en la Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del 2007, como uno de los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el mencionado sistema. Rivero Hernández (2016)

Sobre el artículo 693 del Decreto Ley No. 281 una empresa u organización superior de dirección para implantar el sistema de comunicación empresarial, deberá dar los siguientes pasos:

1. Escoger asesoría competente que profesionalmente domine el tema de la comunicación.
2. Seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación empresarial.
3. Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa u organización superior de dirección, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.
4. Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
5. Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición del impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado.
6. Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

### **1.6. Comunicación en la Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara.**

En la empresa, la comunicación está caracterizada por su claridad, precisión y poseer un lenguaje adecuado en todos los niveles. La misma sostiene un ambiente de intercambio favorable y abierto a la participación con vistas al desarrollo de la gestión empresarial. La dirección de la organización ejecuta acciones que contribuyen a la formación de la cultura organizacional. En la entidad no se tienen problemas en cuanto a manifestaciones de comunicación negativas tales como lenguaje soez o insultante, agresión de palabra a compañeros o personal que acuda a la organización. Las quejas y reclamaciones de cualquier público interno y externo son tratadas con total transparencia y respeto. Desde la administración se promueve una gestión de comunicación de forma activa sobre la comunicación interna y externa. Se hace énfasis en la visión estratégica de la comunicación con vistas a consolidar la identidad y gestionar una imagen consistente y coherente con el objeto social. La comunicación es responsabilidad de cada área estratégica del centro e involucra a todos los trabajadores para de esta forma lograr un proceso comunicativo integral.

### **1.7. Conclusiones del capítulo.**

Una vez desarrollado el presente capítulo destinado a la valoración del marco teórico referencial de la investigación, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. La comunicación en las empresas constituye una herramienta clave en el proceso de negocio, siendo uno de los factores imprescindibles para que esta funcione y se desarrolle adecuadamente. A la vez ayuda en la forma en que la institución se adapta a los cambios que se produzcan en su entorno.
2. Una correcta estrategia de comunicación empresarial permite establecer un vínculo eficaz con los principales públicos, esta a su vez ayuda a reforzar lo institucional y a promover algo tan específico como un producto o servicio. Luego del análisis de varias estrategias quedaron identificados cuales son sus elementos principales, estos son: diagnóstico, objetivos, públicos, mensajes, medios, recursos, acciones y controles.
3. El enfoque 360 grados de la comunicación reconoce la importancia y el valor añadido de un plan completo de comunicación, que involucra y combina estratégicamente las herramientas comunicativas, para proporcionar claridad, consistencia y el máximo impacto, por medio de la integración uniforme de los mensajes.
4. El perfeccionamiento empresarial que asumen actualmente las empresas cubanas se convierte en una variante para ofrecer cambios positivos en el pensamiento comunicativo de las mismas, formando un cimiento para su posterior desarrollo.

## **Capítulo 2. Análisis de la situación empresarial y presentación de la estrategia de comunicación.**

Con la finalidad de detectar irregularidades que estén influyendo en la situación problemática, en el presente capítulo se realiza la caracterización de la entidad y se ejecuta un análisis de su situación empresarial.

### **2.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio.**

La empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara VILLALCO, subordinada a la Organización Superior de Dirección Estatal del Grupo Empresarial de Materiales de Construcción y ubicada en Calle 14 #38 e/ carretera de Sagua y Calle A, Rpto. Camacho Santa Clara, Villa Clara (anexo 3) surge a raíz de la recuperación económica del país y muy específico con el desarrollo turístico de la provincia. La dirección de la Unión Constructora orientó potenciar diferentes producciones que apoyaran las construcciones, entre ellas el desarrollo de productos de aluminio debido a la necesidad de estas para lograr desde el punto de vista estético una calidad superior en las terminaciones de las construcciones.

Se designó un grupo de especialistas por parte de la dirección para realizar los estudios de factibilidad para instaurar en la provincia una carpintería de productos en aluminio, llegándose a la conclusión de materializar la misma con UNITED PRODUCTS LTD, ya que la misma ofrecía tecnología de las más avanzada en esos momentos y el financiamiento que permitía materializar el objetivo.

A mediados del mes de noviembre de 1999 se realizaron las primeras pruebas con carga, participando un grupo reducido de trabajadores y el apoyo de los asesores de UNITED PRODUCTS LTD. La inauguración oficial del centro fue el 9 de febrero del 2000 a partir de la nueva estructura creada en el MICONS y la ubicación en el Grupo Empresarial de Materiales de Construcción mediante la Resolución No.1068/2014, contando con la presencia de miembros del Buró Provincial del Partido, la Asamblea Provincial, el Consejo de Dirección de la Unión Constructora y los directivos de la Firma Suministradora. Con una capacidad proyectada de 10000 m<sup>2</sup> de carpintería anual, la cual ha sido suficiente para distribuir las producciones por varias provincias del territorio nacional. La organización trabaja bajo una filosofía de dirección estratégica donde se define:

#### Misión:

Ofertar carpintería de aluminio y prestar servicios de montaje de marquetería y falso techo con profesionalidad y responsabilidad, soportado en sistemas de Gestión de la Calidad y de Seguridad y Salud del Trabajo certificados.

#### Visión:

Ser líderes en ofrecer carpintería de aluminio y prestar servicio de montaje de marquetería y falso techo que se distingue por la estética y la funcionalidad, con tecnología renovada, una efectiva gestión integrada, certificada y un capital humano altamente motivado y competente que trabaja en equipo y potencia la competitividad de la empresa.

Objeto social:

Elaborar la carpintería de aluminio, comercializar el producto terminado, realizar su montaje, así como la colocación de falso techo y panelería ligera.

Valores presentes en la entidad:

- ✓ Calidad: Comprometidos con los clientes, los objetivos e intereses de la empresa. Gestionar los procesos a partir de la mejora continua, la creatividad, la búsqueda de soluciones factibles y el desarrollo. Actuar en correspondencia con lo establecido en el sistema de gestión basado en las normas ISO 9001.
- ✓ Responsabilidad: Responder por cada uno de los actos, cumpliendo en tiempo, con calidad, disciplina y eficiencia los objetivos y obligaciones, en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia, realizando el mayor esfuerzo para el logro de las metas de empresa. Autodisciplina en el cumplimiento de las actividades. Rigor en el cumplimiento de las responsabilidades en el puesto de trabajo. Respeto y cuidado a los recursos. Formalidad y cortesía con el cliente.
- ✓ Profesionalidad: Proyectar una imagen sustentada en la calidad, la seriedad, sistematicidad y eficiencia. Identificados con los clientes, con dominio técnico de los servicios que prestados. El colectivo de trabajadores actúa éticamente en su desempeño laboral, profesando respeto por sí mismo y por los demás.

Valores deseados:

- ✓ Reconocimiento: Los clientes se identifican por la búsqueda de alternativas integradas, eficientes y diversas, basadas en los resultados de la ciencia y la técnica en correspondencia con las condiciones socioeconómicas y culturales, para alcanzar niveles superiores en la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.
- ✓ Diferenciación: Se distinguen por la estética y la funcionalidad de los productos y servicios a precios asequibles para los clientes.
- ✓ Trabajo en equipo: Se trabaja en equipo para el logro de las metas, compartiendo una misma visión. Se practica la unidad de acción en la selección y aplicación de soluciones a problemáticas de la empresa. Se potencia el colectivismo.

- ✓ Competitividad: Se mantienen en el mercado ofertando servicios y productos de manera oportuna, con precios competitivos, calidad, profesionalidad y responsabilidad en función de las necesidades de los clientes.

#### Factores clave de éxito:

Constituyen los factores que desde la perspectiva del cliente garantizan el éxito de la empresa, de esta forma se identifican los siguientes:

- ✓ Profesionalidad en el trabajo.
- ✓ Calidad.
- ✓ Precios.
- ✓ Comercialización

#### Política Integrada de Gestión:

La Dirección de la Empresa de Carpintería de Aluminio de Villa Clara, VILLALCO, tiene como Política Integrada de Gestión: fabricar, comercializar y montar carpintería de aluminio y falso techo, ofertando a los clientes productos y servicios que satisfagan sus requisitos, según los requisitos legales, reglamentarios establecidos y los compromisos pactados por la organización. Todo ello se logra fomentando el desarrollo de habilidades y competencia en los trabajadores, estableciendo, manteniendo y perfeccionando un sistema de Gestión Integrado que incluye la adopción de las normas NC 18001:2005. "Seguridad y Salud del Trabajo. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos" y la NC ISO 9001:2008 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos" y su mejora continua.

#### Objetivos Integrados de Gestión:

En correspondencia con su Política Integrada de Gestión la Empresa Carpintería de Aluminio VILLALCO asegura que sus objetivos integrados de gestión se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización y son coherentes con ella. Para ello se enfocan en lo siguiente:

- ✓ Mantener certificado el Sistema de Gestión Integrado basado en las normas NC ISO 9001: 2008. "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos" y NC 18001: 2005. Seguridad y Salud en el Trabajo. "Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos.
- ✓ Mantener un personal competente que cumpla con los requisitos del producto.
- ✓ Garantizar los equipos de protección personal necesarios para cada puesto de trabajo.
- ✓ Mantener actualizado el inventario de riesgos correspondientes a SST y protección contra incendios, cumplir con las acciones tomadas.
- ✓ Mantener en cero el índice de accidentalidad.

- ✓ Capacitar al 100% de los trabajadores para lograr un mayor desempeño en la actividad que realiza, así como trabajar con seguridad.

### **2.1.1. Política General de Comunicación en VILLALCO.**

- ✓ Las acciones de comunicación emprendidas por la dirección de la organización contribuirán al fortalecimiento de la cultura organizacional y los valores compartidos.
- ✓ La comunicación debe garantizar un ambiente de intercambio mutuo y apertura a la participación con vistas al perfeccionamiento de la gestión empresarial.
- ✓ La administración debe promover una gestión de comunicación activa y fortalecida sobre la base de la relación armónica entre comunicación interna y externa
- ✓ Privilegiar la visión estratégica de la comunicación con vistas a consolidar la identidad y gestionar una imagen consistente y coherente con el objeto social.
- ✓ La comunicación en la empresa debe estar caracterizada por su claridad, precisión (evitar los rodeos innecesarios) y lenguaje adecuado a todos los niveles.
- ✓ El proceso de comunicación es responsabilidad de cada área estratégica del centro e involucra a todos los trabajadores en aras de lograr un discurso comunicativo homogéneo.
- ✓ La organización no permitirá manifestaciones de comunicación negativas tales como lenguaje soez o insultante, agresión de palabra a compañeros o personal que acuda a la organización o esparcimiento intencional de rumores.
- ✓ Las quejas y reclamaciones de cualquier público interno y externo serán ventiladas con transparencia y respeto.

### **2.1.2. Descripción del flujo informativo de la empresa.**

- ✓ Departamento de Contabilidad y Finanzas:

Registra toda la información de contabilidad, recibe información del Dpto. Técnico-Comercial sobre producción y m<sup>2</sup>, información energética y facturas firmadas. De Recursos Humanos recibe información de salario, promedio de trabajadores, y al final del mes envía informes de indicadores económicos al Dpto. de Recursos Humanos y a la Dirección General. Esta información se envía en soporte impreso y otras digitalmente. También acuden los demás departamentos en caso que quieran saber algo en específico. Esta área envía un gran número de modelos e informes. Con periodicidad mensual, el día 3 de cada mes envía a la Dirección de Planificación del Grupo Empresarial el Modelo 0005-07, el Modelo 0006-00 y el Modelo Definitivo de Producción, además del Plan de ventas a la Dirección General de la empresa. El Modelo 600 (Mov. Inv. Estatal), Modelo 201 (Gastos por elementos), Modelo 200 (Estado de resultado), Modelo 100 (Estado de situación), Modelo 300 (Costo de producción vendida), Anexo 301 (Gasto por elementos), Anexo 101 (Cuentas del balance), todos estos se envían el

día 4 de cada mes al área de Dirección de Finanzas del Grupo Empresarial. Ese mismo día se emite un Análisis de situación financiera, pero con destino a la Dirección de Planificación de la empresa y además un Informe de Cuentas por pagar y Cuentas por cobrar, a la Dirección de Planificación del Grupo Empresarial, seguido de una Certificación de indicadores económicos y Certificación de divisa a la Dirección de Capital Humano de la entidad. Los días 5 de cada mes se envía un Análisis de los indicadores económicos a la Dirección de Planificación del Grupo Empresarial. El día 8 se envía a la Dirección de Planificación del Grupo Empresarial el Modelo de Control de Emulación 26 de JULIO y el 24 de cada mes, el Modelo Previo de Producción. Con frecuencia quincenal se envía la Solicitud de vacaciones a la Dirección de Capital Humano de la empresa. De forma trimestral se le envía a la Dirección de Planificación del grupo Empresarial el Modelo 5903-00 (Cumplimiento del plan económico), Modelo 5070-08 (Portada energética), Modelo 5201-02 (Protección e higiene), Modelo 5901-05 (Ind. Select. Cont.), y de forma anual el Modelo 5200-02 (Número de trabajadores).

✓ Área Jurídica (Dirección General):

En esta área es donde se revisa la información que se discutirá en el Consejo de Dirección, también le solicitan información sobre resoluciones, el Dpto. Técnico-Comercial le envía dictámenes de contrato para su revisión. Esta área circula la información de forma digital, en soporte duro, y de forma verbal. De aquí se envía información jurídica trimestral y anualmente a la Asesoría Jurídica del Grupo Empresarial, además de información de ilegalidades y control interno e información de protección física a la Dirección de Capital Humano de dicho grupo de forma mensual y trimestral. Al grupo UTIEC GECONS se le envía información valorativa mensual a su departamento de Recursos Humanos.

✓ Dirección de Capital Humano (RR.HH.):

La información de esta área está dirigida a la Dirección General del Grupo Empresarial y Dirección General de la propia entidad. En esta información de manera mensual se envía del 5 al 10 de cada mes el Estado de aplicación del pago por rendimiento, además del resultado de esta aplicación, formas y sistema de pago por rendimiento, situación de fuerza de trabajo y su procedencia, trabajadores en otras actividades, análisis de fuerza de trabajo, fondo de tiempo laboral, parte mensual de la fuerza de trabajo, informe de altas y bajas y solicitud de vacaciones, este último entre los días del 15 al 30 del mes. Con periodicidad trimestral se envía información del estado de cuadros y el Modelo 126-402. De forma semestral, el Modelo PC-2, y de forma anual el Modelo PC-1. Al MTSS se le envía de forma mensual el Informe de Marcha y Perfeccionamiento.

✓ Taller de Producción:

La información que dispone esta área va encaminada principalmente a la empresa, y es con periodicidad mensual. Informe de producción mensual el 30 de cada mes a la Dirección General y a Economía, registro de fabricación, registro de salida de producción y registro de gastos de producción que se le envía a la Dirección Técnico-Comercial, de forma mensual, a esta misma Dirección Técnico-Comercial se le envía la solicitud de materiales. El registro de producción no conforme se le envía a la Dirección General y a la Técnico-Comercial. A esta última se le envía las actas de conformidad de fabricación y conformidad de montaje. Por último se hace solicitud de vacaciones a la Dirección de Capital Humano.

✓ Dirección Técnico Comercial:

En esta área se reciben las solicitudes de los clientes, las cuales pasan luego al área del taller de producción para elaborar el pedido. Cuando está realizado el pedido, el cliente vuelve a este departamento a firmar la factura, la cual es pasada al Dpto. de Contabilidad junto con el cheque del cliente. De forma mensual este departamento envía orden de producción al taller de producción, la factura al Departamento de Contabilidad y Finanzas, informe de revisión del sistema de calidad y sistema de gestión ambiental a la Dirección General, todo esto de la propia empresa. Al Grupo Empresarial se le envía información energética a su Dirección Energética, informe de mecanización e informe del sistema de gestión de la calidad a la Dirección de Mecanización. Con destino a la Dirección de Capital Humano de la entidad se envía necesidades de capacitación y adiestramiento, y solicitud de vacaciones, todo esto mensualmente. Se hace llegar al departamento informático del Grupo Empresarial el modelo estadístico informático, semestral y anualmente, con la misma frecuencia el informe de defensa y protección física a la Dirección de Capital Humano. De forma trimestral se le hace llegar a todas las áreas de la empresa el boletín de comunicación interna.

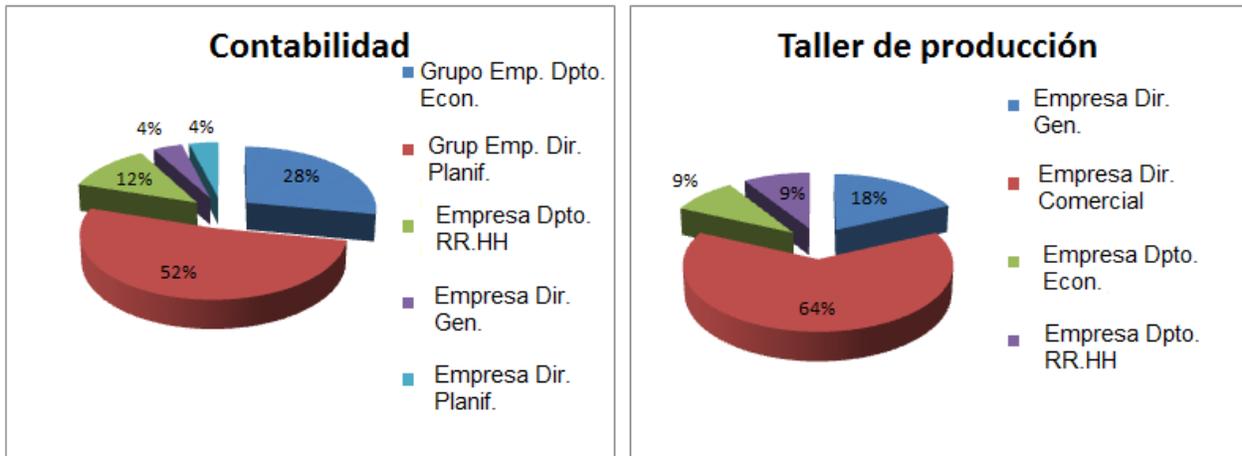
Además, todos los departamentos reciben indicaciones del nivel superior que son informadas por la dirección general de la empresa. Todas las semanas se realiza un consejillo con el director, donde acuden todos los directores de departamento, este es el momento para discutir inquietudes y tener un intercambio con las demás áreas.

## **2.2. Análisis de la situación empresarial.**

Para darle solución al problema de investigación planteado, primeramente se hace necesario conocer el contexto interno que presenta la entidad para de esta forma elaborar una solución viable para el mismo. Para ello se llevó a cabo el análisis del flujo de información de la entidad con el objetivo de detectar irregularidades comunicativas que pudieran estar influyendo en la problemática.

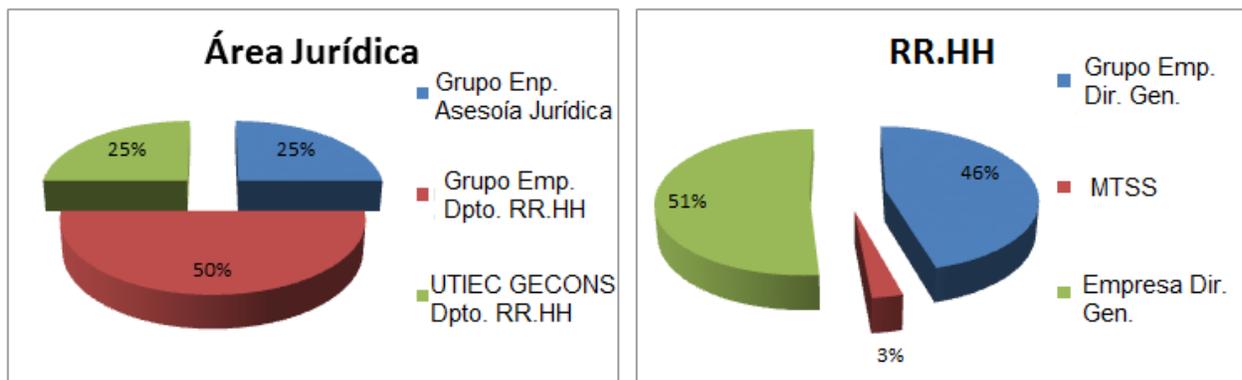
**2.2.1. Análisis del flujo de información empresarial.**

El flujo informativo es el proceso de comunicación que se lleva a cabo en toda la organización de acuerdo a su estructura formal. Cuando se analiza el expuesto en la caracterización de la organización se observa el movimiento informativo que presenta la misma, tanto hacia el exterior como en el interior. Este análisis se expone a continuación:



**Figura 2.1: Documentos enviados por el Dpto. de Contabilidad y el Taller de producción.**

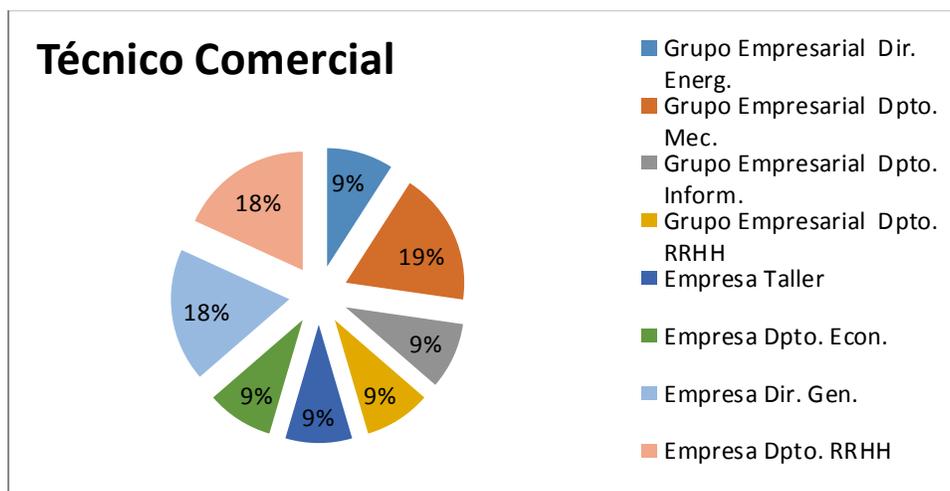
En el área de Contabilidad y Finanzas se observa un gran volumen de información externa destinado a la Dirección de Planificación del Grupo Empresarial de Materiales de la Construcción y a su Departamento Económico, mientras que internamente mantiene comunicación fundamentalmente con el Dpto. de Recursos Humanos y la Dirección General. Por otra parte el Taller de Producción como es el encargado de la producción en la empresa, sus principales informaciones están destinadas al interior de la misma, señalando el departamento Técnico Comercial como el principal y más importante destino de sus mensajes, uno por su lado comercializa lo que el otro produce. Aunque en menor medida este taller rinde cuentas a la Dirección General de la empresa, al departamento de Contabilidad y Finanzas y al departamento de Recursos Humanos.



**Figura 2.2: Documentos enviados por el Área Jurídica y el Dpto. de RR.HH.**

El departamento de Recursos Humanos centra su mayor número de informaciones en la Dirección General del Grupo Empresarial, y en la Dirección General de la propia entidad, además de tener un contacto en menor medida con el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social al cual envía información mensual.

Por su parte el Área Jurídica de la Dirección General de la empresa destina gran parte de su información hacia el exterior de la misma, señalando el departamento de Recursos Humanos del Grupo Empresarial de Materiales de la Construcción como el principal destino de su información, aunque en menor medida establece contacto con la Asesoría Jurídica de dicho grupo.



**Figura 2.3: Documentos enviados por la Dirección Técnico Comercial.**

En esta área se mueve diversidad de información y con variedad de destinos, entre los principales se señalan el taller de producción, el departamento de Recursos Humanos y la Dirección General como internos de la empresa, mientras que externamente interactúan con el departamento de Mecanización, el departamento energético y el Dpto. de Recursos Humanos. Luego de conocer los principales destinos de las informaciones emitidas por los distintos departamentos se realiza un análisis de la interacción entre las distintas áreas, quedando evidenciada cuales son las áreas que más información circulan dentro de la empresa.

**Tabla 2.1. Relación interna en cuanto a documentos intercambiados.**

	Taller	Dpto. Econ.	Dir. General	Dir. Comerc.	Dpto. RRHH	Dir. Planif.
Taller		1	2	7	1	
Dpto. Econ.			1		3	1
Dir. General						
Dir. Comerc.	1	1	2		2	
Dpto. RRHH			18			

Se evidencia que los departamentos que mayor número de documentos intercambian son el departamento de RR.HH con la Dirección General, evidenciando flujo de comunicación vertical. Y el taller con la Dirección Técnico-Comercial, ratificando la existencia de la comunicación horizontal.

**Tabla 2.2. Relación externa en cuanto a documentos intercambiados.**

	Grupo Empresarial								UTIEC GECONS	MTSS
	Dir. Planif.	Dir. Gen.	Dir. Energ.	Dpto. Mec.	Ases. Juríd.	Dpto. Inf.	Dpto. RRHH	Dpto. Econ.		
Taller										
Dpto. Econ.	13							7		
Dir. General					1		2		1	
Dir. Comerc.			1	2		1	1			
Dpto. RRHH		16								1

Las áreas que mayor número de información intercambian con el exterior de la empresa son Recursos Humanos con la Dirección General del Grupo Empresarial, y el Departamento Económico con la Dirección de Planificación del Grupo Empresarial.

Para la realización de las labores diarias existe una constante comunicación entre los departamentos, debido a indicaciones especiales, y que se evidencia en el flujo. En cuanto a la situación actual de la empresa, y después de lo analizado en relación al flujo de información entre los departamentos, se observa que el mismo tiene presencia de comunicación interna y externa, posee comunicación horizontal y vertical ascendente y descendente. En visitas realizadas a los distintos departamentos y teniendo un intercambio con sus trabajadores quedó evidenciado que atendiendo a su velocidad, el mismo es bueno, ya que la información se mueve con rapidez, o sea, ningún área se atrasa en la entrega de alguna información, no se genera confusión al momento de desarrollar el trabajo. En el intercambio de información se emplean medios impresos y digitales como el correo electrónico, además de existir interacción entre todas las áreas y con el exterior. En el mismo se tienen presentes los requisitos que rigen la comunicación efectiva.

Concluido este análisis se comprueba que no existen deficiencias notables en el flujo de información que estén influyendo en la situación problemática, por lo que se procederá a un análisis más detallado donde se incluyan otros elementos de la entidad. Para ello se llevó a cabo el análisis DAFO correspondiente a su estrategia corporativa, donde se incluyen factores externos.

### 2.2.2. Análisis DAFO correspondiente a la estrategia de la empresa.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis utilizada en la planeación estratégica con el objetivo de conocer la situación real que enfrenta la organización, sus puntos débiles y fuertes, las amenazas y oportunidades del entorno y establecer estrategias que permitan un mejor posicionamiento en el mercado. Establece un sistema de emparejamiento entre cada uno de los aspectos que se identifican en cuatro cuadrantes, donde se evalúan las colisiones que se producen y como estas favorecen o impiden el desarrollo organizacional. Para definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa se hizo necesario el análisis de la estrategia corporativa para el período.

**Tabla 2.3. Análisis DAFO de la empresa.**

<b>Análisis interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema automatizado para la planificación de la producción.</li> <li>2. Sistema de calidad certificado según la norma ISO 9001 del 2008.</li> <li>3. Estabilidad y profesionalidad de RR.HH.</li> <li>4. Precios competitivos de los productos servicios.</li> <li>5. Perfeccionamiento empresarial.</li> <li>6. Comunicación con algunos proveedores.</li> <li>7. Experiencia en el manejo del aluminio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente parque de equipos de transporte.</li> <li>2. Deterioro de las maquinarias.</li> <li>3. Tecnología obsoleta para el trabajo con el vidrio.</li> <li>4. Insuficiente conocimiento de las potencialidades del mercado.</li> <li>5. Bajo nivel de diversificación de las producciones.</li> </ol>
<b>Análisis externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente demanda de las producciones.</li> <li>2. Facilidades crediticias.</li> <li>3. Proximidad con los proveedores.</li> <li>4. Acceso a nuevas tecnologías.</li> <li>5. Relaciones con el gobierno en la provincia.</li> <li>6. Existencia de la Cámara de Comercio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entidades con mayor poder de negociación con los proveedores.</li> <li>2. Existencia de competidores en el sector industrial.</li> <li>3. Inestabilidad en los suministros de las materias primas.</li> <li>4. Marcos legales regulan el uso de las finanzas.</li> </ol>

La matriz de impactos cruzados correspondiente al análisis DAFO quedó recogida en el anexo 5, y los resultados arrojaron que la empresa se encuentra entre los cuadrantes debilidades/amenazas y debilidades/oportunidades, teniendo que aprovechar la creciente demanda de las producciones y el acceso a nuevas tecnologías, apoyándose en la certificación de la calidad y el sistema de seguridad y salud del trabajo, así como los precios competitivos de

los productos. Señalando como aspectos negativos el insuficiente conocimiento de las potencialidades del mercado, de clientes y proveedores, además de la inestabilidad en el suministro de materia prima. Esto hace que su estrategia corporativa sea adaptativa/de supervivencia, teniendo que concentrar sus esfuerzos en los factores clave de éxito.

Finalizado este análisis, el cual arrojó determinados aspectos negativos, se hace necesario conocer si estos poseen repercusión o no en la situación problemática.

### 2.2.3. Identificación de los problemas fundamentales.

Para la identificación de los problemas, primeramente se hizo necesario seleccionar el grupo de expertos que se involucrará con la investigación. Para su cálculo se utilizó la formula (2.1).

$$M = \frac{p(1-p)K}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

**M**: cantidad de expertos

**i**: nivel de precisión deseado

**p**: proporción estimada de error de los expertos

**K**: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza

Se tomó una proporción de error de los expertos  $p=0.01$ , deseando un nivel de precisión  $i=0.1$ , y asumiendo una confianza de 99% que trae consigo una constante  $K=6.6564$ .

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.01} = \frac{0.06589}{0.01} = 6.58 \approx 7$$

Dando como resultado la selección de siete expertos. Para ello se utilizó el método propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) (anexo 6), además se tuvo en cuenta que tuvieran interés en participar en la investigación (el personal debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin perjuicios de ninguna índole), que tuvieran formación del tipo empresarial, además que fueran competentes y objetivos (ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados), y no estar comprometido con los resultados, de manera tal que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad. El método mencionado anteriormente permite seleccionar los expertos por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. En este procedimiento se evalúa el Coeficiente de Competencia en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación. A continuación se muestra la relación de los expertos seleccionados luego de la aplicación de dicho método.

**Tabla 2.4. Relación de expertos seleccionados.**

Cargo		Años de experiencia
1	Especialista Principal de Calidad	18
2	Jefe Económico	19
3	Esp. Principal en Gestión de RR.HH	19
4	Esp. Gestión Comercial	3
5	Director General	7
6	Jefe de Producción	9
7	Analista de Producción	13

Los aspectos negativos resultantes del análisis DAFO constituyen las principales debilidades y amenazas para la empresa. Los cuales fueron llevados al criterio de los expertos, los que plantearon como principal influencia causante de los mismos: el aspecto comunicativo, señalando que no se logra establecer todos los contratos deseados con los proveedores debido a deficiencias en la comunicación, el mismo aspecto que causa el deficiente conocimiento de las potencialidades del mercado, lo cual da al traste con la situación problemática y por consiguiente con el problema de investigación. Este aspecto a la vez los expertos lo desglosaron en tres grupos de problemas que se describen a continuación, y quedaron reflejados en el diagrama causa y efecto del anexo 8.

**1. Poca investigación de comunicación.**

- ✓ No existen fuentes de consulta internas para el perfeccionamiento de la comunicación.

**2. Inexistencia de una estrategia de comunicación.**

- ✓ Canales poco diferenciados debido a la insuficiencia en el flujo de los mensajes.
- ✓ Desconocimiento del impacto de acciones de comunicación por la falta de gestión integral de comunicación.
- ✓ No se definen nexos entre comunicación interna y externa, además de la confusión de los públicos

**3. No se reflejan temas de comunicación en los planes de capacitación.**

- ✓ Personal poco capacitado en materia de comunicación.
- ✓ Dificultad en habilidades comunicativas.
- ✓ Comunicación poco eficiente.

Posteriormente para identificar el orden de prioridad de los problemas e identificar el principal, se tuvo en cuenta el criterio de los expertos. Para ello se llevó a cabo el análisis del coeficiente de concordancia de Kendall planteado en la fórmula (2.2).

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad (2.2)$$

Donde:

**W:** coeficiente de concordancia

**M:** cantidad de expertos

**K:** cantidad de aspectos a medir

**Δ:** desviación del valor medio del juicio emitido. Este se calcula por la formula (2.3).

$$\Delta = \sum A_{ij} - \bar{\tau} \quad (2.3)$$

Donde:

$\bar{\tau}$ : factor de comparación

$$\bar{\tau} = 0.5 * M * (K + 1) = 0.5 * 7 * (3 + 1)$$

$$\bar{\tau} = 14$$

Para ello cada experto evaluó la importancia que le atribuía a cada problema utilizando la escala del 1 al 3, donde 1 constituye el problema menos importante y 3 constituye el problema más importante.

**Tabla 2.5. Importancia dada por los expertos a cada problema.**

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	$\sum A_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$	
Problemas	1	1	1	2	1	2	1	1	9	-5	25
	2	3	3	3	3	3	3	3	21	7	49
	3	2	2	1	2	1	2	2	12	-2	4
<b>Total</b>										78	

$$W = \frac{12 * 78}{49 * (27 - 3)} = \frac{936}{1176} = 0.7959 \approx 80\%$$

Este resultado significa que existe una concordancia del 80% aproximadamente entre el criterio de los expertos, la cual pudiera considerarse relativamente alta. Para corroborar los cálculos anteriores se realizó la prueba de hipótesis correspondiente para la concordancia de los expertos, asumiendo un nivel de confianza del 99%.

**H<sub>0</sub>:** No hay concordancia entre los expertos

**H<sub>1</sub>:** Hay concordancia entre los expertos

Como el número de aspectos o problemas es menor que 7, se utiliza el estadígrafo S, y se compara el valor de  $S = \sum \Delta^2$  con el valor de S tabulada (anexo 7) para un valor de  $K=3$ ,  $M=7$  y  $\alpha=0.01$ .

**R.C:**  $S_{\text{calculado}} > S_{\text{tabulada}}$

$S_{\text{calculada}}=78$        $S_{\text{tabulada}}=66.8$

Como  $78 > 66.8$ , se cumple la región crítica, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se puede decir con una confianza del 99% que existe un 80% de concordancia entre el juicio emitido por los expertos.

Luego de la evaluación del criterio de los expertos queda evidenciado que la principal deficiencia que aqueja los problemas comunicativos en la entidad, y que constituye una debilidad para la misma, es la **ausencia de una estrategia de comunicación**. Los expertos enmarcan la importancia de tener una estrategia de comunicación para lograr los objetivos que se tienen planteados, además de contribuir a mejorar el flujo de información entre los departamentos, lo que permitiría un mejor desempeño de la entidad. Por lo que una solución viable para dicho problema y para el problema de investigación planteado sería la implementación de una estrategia de comunicación en la empresa, que a la vez constituya una herramienta que le permita tener integrados sus acciones de comunicación.

### **2.3. Presentación de la metodología para dar solución al problema.**

El concepto de metodología ha tenido múltiples definiciones, puede ser entendida en un plano más general, más particular o más específico. En el plano más general se define como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general a la práctica.

La metodología vista en un plano más particular se refiere a aquella que incluye un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a cada ciencia en relación con sus características y su objeto de estudio.

En un plano más específico significa un conjunto de métodos, procedimientos, técnicas, que regulados por determinados requerimientos permiten ordenar mejor la forma de pensar y de actuar, para obtener y descubrir nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica. De Armas et al. (2003)

En el caso particular de este trabajo, para darle solución al problema planteado, la metodología propuesta contará de tres etapas o pasos:

1. Seleccionar una estrategia de comunicación: Tener en cuenta que sea adecuada para la empresa, teniendo en cuenta sus características y necesidades.

2. Descripción de la estrategia seleccionada: Conocer cada fase, y que hacer en cada una.
3. Aplicar dicha estrategia en la empresa: Puesta en práctica de la estrategia.

### 2.3.1. Selección de la estrategia de comunicación.

Una estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; ¿qué necesidades satisfacer?, ¿a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse?, ¿cómo distinguirse de la competencia?, ¿qué productos o servicios ofrecer?, ¿cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales?, ¿qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales?, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Fernández Lorenzo (2012)

Teniendo en cuenta la situación interna de la entidad, su política de calidad, su flujo informativo y luego de analizar un grupo de estrategias de comunicación aportadas por diversos autores que quedaron recogidas en el anexo 1, se llega a la conclusión de la utilización de la propuesta por Alianza ONG (2017) para la realización de la investigación, ya que recoge en su contenido gran parte de los elementos que debe tener una estrategia de comunicación, además de cumplir con lo planteado en el Decreto Ley No. 281 del perfeccionamiento empresarial referido a la comunicación en la nueva empresa estatal socialista, expresado en la tabla 2.6.

**Tabla 2.6. Comparación de la estrategia con el Decreto Ley No. 281.**

<b>Estrategia de la Alianza ONG</b>	<b>Planteamiento del Decreto Ley No. 281</b>
Paso 1. Contextualización. Diagnóstico	Paso 1. Escoger asesoría
Paso 2. Definir los objetivos	Paso 2. Seleccionar al personal a preparar
Paso 3. Clarificar el público objetivo	Paso 3. Efectuar un diagnóstico
Paso 4. Definir el mensaje	Paso 4. Diseñar el sistema de comunicación empresarial
Paso 5. Identificar los recursos	Paso 5. Evaluación periódica de los resultados
Paso 6. Definir plan de acción	Paso 6. Diseñar las acciones
Paso 7. Definir los canales de comunicación	
Paso 8. Control y evaluación de la estrategia	

### ¿Qué es la Alianza ONG?

Alianza ONG es una Red multisectorial de Asociaciones sin Fines de Lucro que radica en República Dominicana. Fundada el 27 de abril de 1995 por ocho organizaciones: Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD), la Asociación Dominicana de Rehabilitación (ADR), Asociación Dominicana Pro-Bienestar de la Familia (PROFAMILIA), la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM-ONG), la Liga Dominicana Contra el Cáncer (LDCC), Mujeres en Desarrollo Dominicana (MUDE), el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI), y la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUDECO-Save the Children). En la actualidad cuenta con treinta y una organizaciones de reconocida trayectoria en República Dominicana.



**Figura 2.4: Logotipo de la Alianza ONG.**

Su misión es contribuir con el desarrollo sostenible de la República Dominicana promoviendo, coordinando y orientando el rol y los aportes de las asociaciones, mientras que su visión es ser el referente esencial de dichas asociaciones en el país.

Se dedica a promover el desarrollo sostenible mediante iniciativas de fortalecimiento de la sociedad civil, del diálogo intersectorial, incidencias políticas, capacitaciones, fomento de la solidaridad, el voluntariado y el suministro de información sobre recursos de utilidad para las asociaciones.

Dentro de sus objetivos estratégicos se encuentran:

- ✓ Consolidación del liderazgo y la representatividad.
- ✓ Construcción de alianzas intersectoriales.
- ✓ Fortalecimiento de la sostenibilidad del sector.

Mientras que sus principales servicios son:

- ✓ Incorporación a la Ley 122-05 que regula el sistema de las Asociaciones en República Dominicana.
- ✓ Adecuación a la Ley 122-05 y modificación estatutaria.
- ✓ Establecimiento de Asociaciones extranjeras en República Dominicana.
- ✓ Asesoría para los procesos de habilitación en las sectoriales gubernamentales.

### 2.3.2. Descripción de los pasos de la estrategia de comunicación.

El diseño de la estrategia de comunicación implica que los objetivos de comunicación partan de las políticas establecidas con anterioridad por la organización. Su importancia radica precisamente, en el empeño de colaboración para lograr los objetivos de la organización.

La estrategia de comunicación seleccionada, se planteó en el Manual para planes de comunicación institucional de la Alianza ONG en 2017. A dicha estrategia se le dará un enfoque de 360 grados, abordando variables tales como: organización de la comunicación, comunicación interna y externa, liderazgo comunicativo y gestión de identidad, para lograr de esta forma una estrategia de comunicación integral. La estrategia de comunicación integral recoge los objetivos, destinatarios, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa. Cada paso de la estrategia se explica a continuación:

Paso 1. Contextualización: Constituye un análisis interno y externo de la institución. Conocer el contexto es tener una foto de los aspectos que afectan a la institución (positiva y negativamente). Constituye el primer paso en todo plan, es conocer el estado de situación que en materia de comunicación atraviesa la organización en ese momento. Para poder trabajar sobre un buen plan, primero se tiene que tener claro ¿qué es lo que la organización necesita? El diagnóstico debería incluir un reconocimiento de los antecedentes en materia de comunicación antes de la implementación del plan (si se ha tenido un plan antes, ¿cuáles fueron sus objetivos?, ¿de qué manera se organizó la comunicación y sus recursos?, ¿qué historia tiene la organización en materia de comunicación?, etc.).

Paso 2. Definición de los objetivos: Los objetivos de comunicación se enfocan en contribuir a que la organización logre sus objetivos estratégicos, pueda hacer realidad su misión y su visión, tomando en cuenta su situación actual. Los objetivos a buscar con la gestión de la comunicación deben ser realizables y verificables (medibles), de manera que permitan también a la organización rendir cuenta de ellos.

Paso 3. Clarificar el público objetivo: Las acciones de comunicación buscarán encontrar y vincular la empresa con determinados públicos. Es claro que no todos los públicos se vinculan a la información de la misma manera. Por lo cual definir los públicos adecuados implica además conocerlos, conocer sus hábitos de búsqueda de información, de participación y sus intereses en cuanto a temáticas o temas relevantes. Es establecer a quién se dirigirá la comunicación de la organización, ¿cuáles serán sus diversos públicos? Es en ellos en quienes centrará los esfuerzos de comunicación. Esto será clave a la hora de definir los mensajes, las formas de dichos mensajes, los canales a utilizar, es decir, la comunicación propiamente dicha. Se trata de

hacer eficiente los esfuerzos que la organización va a realizar en comunicación con tal de obtener los resultados óptimos. Estos públicos pueden ser:

- ✓ Los clientes, que van a ser todas aquellas personas o instituciones que consumen algún producto de la empresa, o reciben un servicio de la misma.
- ✓ Los proveedores, que son los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos (materias primas, accesorios, equipos o cualquier otro tipo de producto o servicio) que posteriormente este transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios productos y servicios.
- ✓ Los grupos de interés, son todas aquellas personas o instituciones que aportan o recogen datos, informaciones de la empresa, brindan presupuesto, etc.
- ✓ Los trabajadores, que son todas aquellas personas vinculadas al proceso productivo, o a la prestación de servicios.

Paso 4. Definición del mensaje: El contenido de los mensajes, lo que se quiere compartir con otros, es materia fundamental para la construcción de los vínculos y de la comunicación con los públicos. Es por ello que se debe definir a la hora de trabajar en el Plan de Comunicación, una base de mensajes a compartir. Es el elemento que se quiere comunicar, dirigido a un público que ya se ha determinado. Se debe tratar de que el mensaje tenga las siguientes características:

- ✓ Claridad
- ✓ Objetividad
- ✓ Efectividad

Algunas preguntas que se pueden formular para clarificar el mensaje, partiendo de la identidad de la institución, son:

- 1) ¿Qué necesita saber el público?
- 2) ¿Qué se conoce sobre lo que se quiere contar?
- 3) ¿Cómo informarles de modo efectivo?

Paso 5. Los recursos necesarios: La ejecución de un plan requiere recursos materiales y no materiales. Es necesario que se identifiquen, se establezcan con exactitud los recursos con los que cuenta la organización para dedicarlo a la comunicación y a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que se han establecido: lo económico y el capital humano que se involucrará.

Paso 6. Plan de acción de las actividades: Al llegar a este punto ya se ha establecido los objetivos, el público o públicos, ¿qué se quiere decir?, entonces toca establecer ¿cómo decirlo? y ¿cómo hacerlo? Determinar las acciones de comunicación que permitirán alcanzar los

objetivos definidos. Se puede incluir una calendarización de las actividades, incluyendo responsables y recursos y en algunas ocasiones se indica al objetivo al cual corresponde.

Paso 7. Los canales de comunicación: Vías para transmitir el mensaje. No todas las empresas se comunican por los mismos medios. Es por ello que, además de conocer los públicos, es bueno saber a través de qué medios estos públicos se informan y se comunican. Son estos medios los que se usará para provocar el encuentro. En una sociedad local o una comunidad se puede tener más o menos presencia de medios masivos de comunicación (televisión nacional, radio nacional y periódicos) y de medios comunitarios de comunicación (boletines barriales, radios comunitarias, carteleras barriales). Pero además, se puede contar con medios de comunicación virtuales (correo electrónico, sitios web, redes sociales) que conforman otro escenario posible y complementario de comunicación.

Paso 8. Control y evaluación: Hay diversas formas de control y también por períodos de tiempo variado (semanal, mensual, trimestral). Lo importante es que sus resultados sirvan para corregir la marcha o para fortalecer puntos, para mantener, acelerar o disminuir ritmos. Es un seguimiento permanente. Evaluar el plan, verificar los puntos de mejora para futuros planes, es un componente que debe abordarse con espíritu autocrítico y es muy seguro que contribuirá de este modo al fortalecimiento institucional. Algunas preguntas que pueden ayudar:

- ✓ ¿Se han cumplido los objetivos como institución?
- ✓ ¿En qué puntos hay fallas y posibilidades de mejora?
- ✓ ¿Cuáles serían conclusiones relevantes para mejorar el próximo plan de comunicación?

#### **2.4. Conclusiones del capítulo.**

Después de haber analizado los aspectos presentados en el cuerpo de este capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El análisis de la situación empresarial arrojó como problema principal la ausencia de una estrategia de comunicación en la empresa que permita el desarrollo de acciones comunicativas.
2. La estrategia seleccionada constituye una solución apropiada para la empresa, ya que abarca un gran número de elementos que no se deben obviar en una estrategia de comunicación, además de tener presente los requisitos para la implantación de un sistema de comunicación expuestos en el Decreto Ley No. 281 del perfeccionamiento empresarial.

### Capítulo 3. Aplicación parcial de la estrategia de comunicación en VILLALCO.

Teniendo en cuenta los cambios que trae consigo el perfeccionamiento empresarial en nuestro país, es de vital importancia para las empresas tener integradas sus acciones de comunicación. Es por ello que en el presente capítulo se procede a la implementación del tercer y último paso de la metodología que se utilizará para darle solución al problema principal. La aplicación parcial en la empresa objeto de estudio de la estrategia de comunicación descrita anteriormente.

#### 3.1. Contextualización de la organización. Diagnóstico de comunicación.

Un diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios mediante la identificación de problemas o insuficiencias. Permite determinar el estado que presenta determinado indicador en una empresa.

Para el mismo se tuvo en cuenta el análisis de elementos estratégicos, y del micro entorno, arrojando factores a favor y en contra. Además del análisis de entrevistas y encuestas realizadas en diferentes áreas.

##### 3.1.1. Análisis de elementos estratégicos de identidad.

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, en base a su historial, filosofía, valores éticos, valores visuales, etc. Representa la esencia de la empresa, lo que ella es, y la hace diferente a las demás, con una personalidad y un estilo propio. Constituye el verdadero eje sobre el cual gira su existencia.

Conociendo esto se procede a su análisis en VILLALCO, donde se analizan la visión, misión, objeto social, etc.

Nombre Comercial: VILLALCO

**Empresa de Carpintería de Aluminio Villa Clara (VILLALCO)**




**¿Quiénes somos?:** Una empresa estatal socialista que oferta carpintería de aluminio y presta servicios de montaje de marquetería y falso techo con profesionalidad y responsabilidad, soportados en sistemas de Gestión de la Calidad y de Seguridad y Salud del Trabajo certificados.

**¿Hacia dónde nos enurbamos?:** Nos enfocamos al liderazgo en ofertas de carpintería de aluminio y prestación de servicios de montaje de marquetería y falso techo, distinguiendonos por la estética y la funcionalidad, con tecnología renovada, una efectiva gestión integrada, certificada y un capital humano altamente motivado y competente que trabaja en equipo y potencia la competitividad de la empresa.

**Figura 3.1: Imagen corporativa de la empresa VILLALCO.**

La empresa posee identificados sus elementos estratégicos y de identidad, teniendo definidas su misión y visión, así como su objeto social, objetivos de calidad y su nombre comercial. Como se evidencia la misión responde a preguntas como: ¿para qué existe la empresa?, ¿cuál es el ámbito de acción o de negocio de la empresa?, además de presentar ¿cómo trabaja la

organización para alcanzar sus metas? Está orientada al objeto social, además de ser clara, precisa y tener credibilidad. Por otro lado la visión responde a ¿cómo se ve la empresa?, la misma está redactada correctamente.

### 3.1.2. Análisis de las encuestas en las diferentes áreas.

Posterior al análisis de los elementos de identidad, se realizó un análisis mediante técnicas de recolección de datos como las encuestas en las diferentes áreas de la empresa.

Estos cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas es variado como los aspectos que se miden.

Para la aplicación de las mismas se hizo énfasis en el cálculo del tamaño de la muestra, teniendo en cuenta que se trataba de una población finita, nivel de confianza asumido, precisión deseada, además de los recursos con los que se contaba.

Para el cálculo de la muestra y selección de la misma para las encuestas se siguió de la siguiente manera:

La empresa cuenta con un total de 28 trabajadores, de esta forma utilizando la fórmula (3.1), para una población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} \quad (3.1)$$

Donde:

**n:** tamaño de la muestra requerido

**N:** población

**Z $\alpha/2$ :** percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado.

**p:** proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar.

**q:** 1- p

**d:** margen de error o desviación del valor real estimado.

En la que se quiere una confianza del 95% que determina que Z=1.96, asumiendo un error muestral del 5% (d=0.05) y considerando que estarán satisfechos el 70% (p= 0.7).

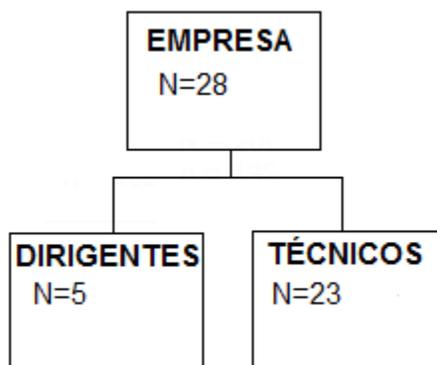
$$n = \frac{28 \cdot (3.84) \cdot 0.7 \cdot 0.3}{0.0025 \cdot (28 - 1) + 3.84 \cdot 0.7 \cdot 0.3}$$

$$n = \frac{22.57}{0.8739}$$

$$n = 25.82 \approx 26$$

Dando como resultado que la muestra será de 26 personas.

Para la selección de la misma se utilizó primeramente un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, ya que fue posible dividir la población en estratos, donde la selección del número de individuos por estratos para mostrar es proporcional al número de individuos que lo componen. Para ello se definieron dos estratos (dirigentes y técnicos). De los 28 trabajadores, 5 son dirigentes 23 son técnicos.



**Figura 3.2: Estratos definidos dentro de la empresa.**

Para determinar la proporción por estratos se utilizó la fórmula (3.2):

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N} \quad (3.2)$$

Donde:

**N<sub>i</sub>**: tamaño de la población en el estrato i.

**n<sub>i</sub>**: tamaño de la muestra en el estrato i.

**N**: población

**n**: muestra previamente calculada

$$n_d = 26 \cdot \frac{5}{28} = 4.64 \approx 5$$

$$n_t = 26 \cdot \frac{23}{28} = 21.35 \approx 22$$

Luego de los cálculos se llega a la conclusión que la muestra se debe aumentar a 27 personas, donde se deberán tomar los 5 dirigentes y 22 técnicos, de manera aleatoria estos últimos.

Los cuestionarios, los datos recogidos en ellos, así como el análisis de fiabilidad correspondiente quedaron recogidos en el anexo 9. A continuación se presenta un análisis de los ítems por cuestionarios con mayores deficiencias:

Cuestionario 1: Este cuestionario aborda aspectos generales de la comunicación en la empresa.

En este caso los ítems con mayor variabilidad de acuerdo a la numeración dada por los encuestados fueron, la pregunta 7 (en la empresa se preocupan por mantener informado al

personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo), donde el 29.6% respondieron estar neutro y el 70.3% respondieron estar en desacuerdo. La pregunta 26 (la forma de comunicación más usada es la horizontal), donde el 44.4% respondió estar de acuerdo, el 29.6% estuvo neutro y el 25.9% estuvo en desacuerdo. Y la pregunta 30 (la solución de los problemas internos de la empresa está asociada al dominio de los trabajadores de dichos problemas), donde el 37.07% estuvo de acuerdo, el 29.6% estuvo neutro y el 33.3% estuvo en desacuerdo. Esto demuestra que existe una cierta centralización de la comunicación, además de que las opiniones de los subordinados son tomadas en cuenta en algunas ocasiones. Este cuestionario obtuvo una fiabilidad del 79%.

Cuestionario 2: En este cuestionario se trata el tema del concepto de comunicación presente en la entidad.

En el mismo los ítems con mayor variabilidad fueron el **d** (proceso que permite influir en las opiniones aptitudes y conducta de los trabajadores de la empresa y los públicos externos), donde el 81.4% estuvo de acuerdo que este concepto está presente en la entidad, mientras el 18.5% estuvo neutro, y el ítem **e** (es el sistema que se encamina tanto a publico internos como externos), en el cual el 92.5% estuvo de acuerdo y el 7.4% estuvo neutro. Las respuestas dadas demuestran que no existe un criterio común en la empresa en cuanto a concepto de comunicación, aunque existe cierta concordancia en los demás ítems. Este cuestionario obtuvo una fiabilidad de 82%.

Cuestionario 3: En el mismo se abordan aspectos referentes al desarrollo de los canales de comunicación, en este caso medios impresos y audiovisuales.

Los ítems con mayores discrepancias fueron el **a** (boletín interno, hoja de noticias), donde el 70.3% estuvo de acuerdo en potenciar estos medios, mientras que el 29.6% estuvo neutro, en el caso de los ítem **c** (reporte anual, memorando), **h** (videos institucionales, spot, videos memoria), y **j** (emisora radial, telecentro), el 77.7% estuvo de acuerdo potenciarlos y el 22.2% se mantuvo neutro. En los ítems restantes el 100% estuvo de acuerdo en potenciarlos. El mismo tuvo una fiabilidad de 80%.

Cuestionario 4: Canales de comunicación. Medios directos, en soporte digital, y otros.

En los ítems **a** (entrevistas, reuniones) y **g** (boletín digital), el 70.3% estuvo de acuerdo en potenciarlo y el 29.6% estuvo neutro. En el ítem **b** (matutinos, asambleas, consejos, consejillos), el 66.6% se mostró de acuerdo, mientras que el 33.3% se mostró neutro. En los ítems **f** (mensajería instantánea) y **i** (planta fija, trunking), el 77.7% estuvo de acuerdo y el 22.2% se mantuvo neutro. En la pregunta **j** (radio base), el 59.2% estuvo de acuerdo y el 40.7% estuvo

neutro. Los ítems restantes obtuvieron el 100% del apoyo de los encuestados. Se obtuvo una fiabilidad del 81%.

Luego del análisis de estos dos últimos cuestionarios, se concluye que parte del personal de la entidad no presenta conocimiento de la importancia que poseen otros medios de comunicación, los cuales facilitarían el proceso de comunicación y lo harían a la vez más eficaz. Los más usados son el chat, correo electrónico, el teléfono, informes impresos, aunque se podrían buscar alternativas para desarrollar otros canales de gran importancia y que se encuentran obsoletos en la empresa.

También quedaron recogidos cuales son las vías más eficaces para recibir la información, según la opinión de cada departamento. La Dirección General prefiere el uso de canales formales como la comunicación directa, o despachos, logrando así una información con calidad, objetiva y libre de distorsión. El departamento de Recursos Humanos hace énfasis en las reuniones, consejos de dirección y las entrevistas, aunque señala que recibe gran cantidad de información de forma digital. La Dirección Técnico Comercial por su parte señala el uso del correo electrónico, el contacto directo y las reuniones. El departamento de Contabilidad y Finanzas sugiere el uso de reuniones, consejillos, matutinos, y la entrevista de forma personal. Por último el taller de producción hace énfasis en los medios impresos, boletines, instrucciones y nóminas.

#### Cuestionario 5: Ruidos e interferencias en el proceso de comunicación.

Los más frecuentes en la entidad según el criterio de sus trabajadores son: el exceso de documentos a leer; donde el 55.5% planteó que existía mucha interferencia por este sentido, el desarrollo de excesivos controles o controles mal programados; planteado por el 30% de los encuestados, la falta de control sobre las tareas a cumplir en el día, expuesto por el 26% de los trabajadores, además de las demoras en el cumplimiento de algunas tareas; planteado por el 26% de los implicados. De esta forma queda evidenciado que la entidad presenta barreras que en este sentido perjudican el proceso comunicativo. Este cuestionario tuvo una fiabilidad del 75%.

En los cuestionarios del 6 al 9 se recoge lo referido a la imagen que está proyectando la empresa.

#### Cuestionario 6: Los locales.

En el caso de la identificación externa de la empresa; un 7% plantea que no está estéticamente confeccionada. En el caso del ítem **b**, referente a la imagen de los locales, un 11.1% se muestra neutro en cuanto a la existencia de buena apariencia en los mismos. En el caso del ítem **j** (existen carteles de “ACCESO PROHIBIDO”, “NO PASE”, “HABLE EN VOZ BAJA” y otros que

reflejen órdenes a los clientes), un 81% se muestra de acuerdo, mientras que el 19% se muestra neutro o en desacuerdo. En este cuestionario se obtuvo una fiabilidad de 74%.

Cuestionario 7: Vehículos de la entidad y la correspondencia.

El 15% de los encuestados arrojó que el estado interior de los vehículos no era el mejor, mientras que el 75% si lo hizo. A la vez el 26% expresó que el estado exterior de los vehículos no es el mejor. En el caso de la correspondencia no hubo discrepancias. Obteniendo una fiabilidad de 77%.

Cuestionario 8: Los agentes de seguridad y protección y el teléfono.

En este caso entre los ítems con mayores discrepancias están el **b**, donde un 33.3% afirma que la vestimenta de los agentes de seguridad no es la adecuada. Por otra parte en el ítem **g** (las conversaciones por teléfono son breves y se relacionan con los asuntos de trabajo), el 33.3% planteó estar en desacuerdo, mientras que en el caso del **h** (las llamadas particulares son muy breves y se tiene en cuenta que el teléfono es un instrumento de trabajo muy necesario para la entidad), un 22.2% se mostró neutro. En el mismo se obtuvo fiabilidad de 75%.

Cuestionario 9: Trabajadores que atienden a clientes y visitantes.

En este cuestionario no se observan discrepancias significativas en cuanto a la respuesta de los encuestados. Solamente señalar que en el ítem **d**, se observa que el 22.2% se mantiene neutro. Dicho cuestionario obtuvo una fiabilidad de 76%.

Luego de analizar los últimos cuatro cuestionarios, se concluye que la entidad puede presentar problemas debido a la imagen de la misma, un por ciento de encuestados arrojó que la misma puede ser confundida con otras empresas debido a que la identificación externa no es la mejor. Además otro grupo plantea la no existencia o elaboración deficiente de la señalización tanto para el público externo como interno. Otro punto que resultó señalado fue el uso del teléfono, donde se plantea el excesivo uso del mismo, ya sea para llamadas de trabajo o para el uso personal, abordando que estas últimas son a veces demasiado prolongadas.

### **3.1.3. Análisis de las entrevistas a directivos.**

Esta herramienta permitió la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual se respondieron cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. La entrevista es flexible y abierta. Entre sus ventajas están que es adaptable y se puede aplicar a toda clase de sujetos en situaciones diversas.

Luego de aplicar la técnica (anexo 10) a directivos de la empresa se confeccionó un resumen con las ideas comunes que fueron planteadas:

- 1) El concepto de comunicación que se maneja en la empresa se mueve alrededor del nivel y la efectividad de la transmisión de información que logren los directivos con respecto a sus

subordinados. También influye la tipología, el contenido de los mensajes y la persona que lo transmita.

- 2) En la entidad no se establecen formalismos. Los trabajadores se llevan muy bien tengan el rol que tengan. Existen canales formales para que puedan plantear lo que les haga falta en cualquier espacio, y eso facilita mucho las relaciones.
- 3) Precisamente debido al flujo de información entre áreas que presenta la empresa, además del intercambio de información con clientes y proveedores, se puede decir que las principales barreras que influyen en la comunicación son el burocratismo, el excesivo o indebido uso del teléfono, entre otras.
- 4) Los canales de comunicación que más utilizan los directivos en la entidad son los matutinos, reuniones con especialistas de cada área, consejillos, conversaciones personales, despachos individuales, correo electrónico, chat. Señalando que fuera una buena opción la creación de un portal digital interno (intranet) para la empresa.
- 5) Para la comunicación con el público exterior, los directivos coinciden en que los canales más usados son el correo electrónico, correo postal y el teléfono, aunque existe la visita personal a la entidad.
- 6) Los mensajes enviados desde la organización superior son recibidos en la Dirección General, revisados por la Asesoría Jurídica y comunicados luego a cada área según la información que se necesite.
- 7) Dentro de las principales necesidades comunicativas que presenta la empresa se pueden señalar: confeccionar y hacer un mejor uso de la señalización de la empresa, potenciar el uso de otros medios de comunicación que pueden resultar más eficaces, además de hacer un mayor uso de canales informales
- 8) Los directivos reconocen la importancia de la comunicación y coinciden en la necesidad que presenta la empresa en este sentido. Algunos la conceden como la creación de espacios donde el trabajador pueda expresarse, compartir y debatir sobre diversos aspectos que correspondan con sus funciones dentro de la misma.

#### **3.1.4. Análisis del micro entorno comunicativo de la empresa.**

El estudio del micro entorno de la empresa permitió realizar un análisis de campo de fuerza. Este análisis es imprescindible y eficaz en el diagnóstico de la situación de la empresa, puede ser aplicado a cualquier entidad independientemente de su tamaño. Para la realización del mismo se tuvo en cuenta la revisión de documentos, las entrevistas al personal de la entidad, el trabajo con los expertos de la empresa y la observación directa. Lo cual arrojó el resultado que se expone en la siguiente tabla.

**Tabla 3.1. Análisis del micro entorno comunicativo empresarial.**

Factores en contra	Factores a favor
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No poseen equipo de comunicación.</li> <li>✓ Poca variedad de medios de comunicación para atender las necesidades de públicos internos y externos.</li> <li>✓ No poseen conocimiento de la calidad de la información que brindan.</li> <li>✓ Dificultades en la comunicación con empresas con capacidad de liquidación, que permita obtener posibilidades de compra de materia prima.</li> <li>✓ No se dispone de información acerca de posibilidades de internacionalización de la empresa como potencialidad para la comunicación con empresas extranjeras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones de información con proveedores de insumos como GEPALSI, el cual a la vez cede clientes.</li> <li>✓ Conocimiento de la competencia y sus potencialidades, lo cual arroja una posición competitiva favorable para la empresa.</li> <li>✓ Experiencia y prestigio en el territorio y la región central, que hacen que la demanda sea favorable.</li> <li>✓ Personal competente</li> <li>✓ Buen clima laboral.</li> <li>✓ Buenos resultados en auditorías.</li> </ul>

### 3.1.5. Deficiencias arrojadas por el diagnóstico.

Todo el diagnóstico realizado anteriormente condujo a los resultados que se muestran a continuación:

1. Poco conocimiento y dominio del personal de lo que constituye la comunicación y como desarrollarla.
  2. Debilidades en las habilidades directivas, específicamente la comunicación interpersonal.
  3. Existe poca crítica entre el personal directivo acerca de los problemas de comunicación, puesto que expresan que “sí funciona” y por lo tanto no comprenden la dimensión de las dificultades.
  4. No están previstas acciones de capacitación sobre el tema en el plan anual de capacitación de la entidad.
  5. Falta de información para emprender acciones concretas de comunicación.
  6. Carencia de profesionales preparados para desarrollar la comunicación institucional.
  7. No se explotan al máximo los espacios para compartir información con los trabajadores.
  8. Predominio del uso de las redes formales en la comunicación.
  9. No se explota suficientemente la infraestructura tecnológica para facilitar el flujo informativo.
  10. Los canales de comunicación establecidos no operan con la eficacia y eficiencia requerida.
- Los más usados son los consejos de dirección, las reuniones, el correo electrónico, el chat y

el teléfono. Otros presentan un uso poco efectivo (murales de información, comunicación escrita).

11. En cuanto a la comunicación externa, la imagen de la entidad es poco clara (incluso puede ser confundida con otras empresas).
12. De manera general, las personas no prestan atención a las formas de comunicación y a sus implicaciones. La comunicación se torna un acto cotidiano, habitual y no se planifica o se discute sobre ella.
13. En ocasiones las orientaciones que se reciben carecen de la explicación adecuada y son asumidas por los subordinados como órdenes, esto provoca que los mismos no se impliquen u opinen sobre el trabajo.
14. No se cuenta con diferentes canales de comunicación que se complementen para llegar a todos los públicos como boletines, plegables y página web con información útil y atractiva.
15. Existe carencia de una imagen distintiva que identifique a la institución (no están estudiados los atributos de identidad).

### **3.2. Definición de los objetivos de comunicación.**

En este paso se definen los objetivos que guiarán la estrategia. Los objetivos son la meta que se quiere alcanzar, constituyen propósitos y aspiraciones que guiarán toda estrategia planteada. Tomando las ideas propuestas por los expertos y teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en el diagnóstico previo, quedó planteado el objetivo general de la estrategia.

#### Objetivo general:

Perfeccionar la gestión integral de comunicación de la Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara VILLALCO, con un enfoque 360º, fortaleciendo la imagen, elevando la calidad del producto y garantizando organización.

Para lograr el cumplimiento de lo anterior, se plantearon las siguientes necesidades comunicativas:

1. Implementar acciones que permitan contar con profesionales mejor preparados en materia de comunicación en la institución.
2. Diversificar el uso de los canales de comunicación y delimitar las informaciones a brindar por cada uno de los canales.
3. Definir los nexos entre comunicación interna y externa y su influencia en la identidad de la institución de manera que se pueda gestionar estratégicamente la imagen.
4. Promover en la entidad la investigación y estudio de impacto de la estrategia de comunicación y sus mecanismos de gestión.

### **3.3. Definición del público objetivo.**

Para obtener esta información se tuvo en cuenta la revisión de documentos y las entrevistas con los expertos y directivos, donde se conoció que VILLALCO brinda sus productos y servicios a empresas estatales únicamente, no tiene intermediarios ya que los clientes adquieren la producción una vez terminada su elaboración en la propia empresa. Los principales proveedores son por una parte empresas que a su vez, fabrican carpintería de aluminio pero que tienen como objeto social, proveer de materia prima a otras carpinterías. La presencia de escasos distribuidores de perfiles de aluminio en Cuba y la imposibilidad de adquirir hábilmente en el extranjero esta materia prima, es un punto débil de la empresa, por lo que la identificación de los proveedores constituye un elemento importante. Por otra parte los clientes son fundamentales para cualquier empresa, el mejoramiento de la calidad de su producto o servicio está encaminado al criterio que emitan estos. Por ello es necesario también mantener relaciones fuertes con los clientes potenciales o principales. Otro público importante en la empresa lo constituyen los obreros, estos son los voceros del producto o servicio y constituyen parte de la imagen de la empresa.

De esta forma se definieron los siguientes públicos objetivos de la empresa:



**Figura 3.3: Mapa de públicos de la empresa.**

Principales clientes, mercado actual:

- ✓ Empresa Constructora de Obras Ingenieras # 25. (ECOING 25)
- ✓ Empresa de Construcción y Montaje (ECOAI # 1)
- ✓ Empresa de Tabaco Torcido
- ✓ Empresa Comercializadora Escambray
- ✓ Empresa de Mantenimiento y Reparación de Obras Hidráulicas (EMROH) y el INRH

- ✓ MINSAP Villa Clara, INDER
- ✓ CTC Provincial, Asamblea Provincial del Poder Popular
- ✓ ELQUIM
- ✓ Aguas de la Habana

Mercado potencial:

- ✓ Todo el sistema empresarial descontado el sector turístico.
- ✓ Cooperativas de construcción (mercado fuerte que permite llegar al sector poblacional)

**Tabla 3.2. Principales proveedores de insumos y de materia prima.**

Proveedores de insumos	Proveedores de materia prima
DIVEP, ESAT Villa Clara, COPEXTEL, CIMEX, Comercializadora Escambray	MAQUIMPORT, GEPALSI

MAQUIMPORT: Esta importadora puede proveer la materia prima fundamental (el aluminio) siempre que se le pague en MLC. VILLALCO no posee capacidad líquida por lo que utiliza el cobro por adelantado a clientes que pueden pagar a MAQUIMPORT como mecanismo para obtener de esta la materia prima. Por tanto los clientes con capacidad líquida (CL) se convierten en una cantera de proveedores de la empresa.

GEPALSI: Aliado estratégico que proporciona contratos y pequeñas cantidades de materia prima de las que puede prescindir. Ha sido una fuente continua, pero es poco segura. Depende del mantenimiento de las condiciones de alianza y el cuidado de la relación comercial.

### 3.4. Formulación del mensaje a comunicar.

El sentido más general de la comunicación es el mensaje. El encuentro con los públicos en materia de comunicación siempre será a través de mensajes específicos con un sentido determinado. El sentido que se busca darle a los vínculos con otros actores es parte de lo que se debe definir. El contenido de los mensajes, lo que se quiere compartir con otros, es materia fundamental para la construcción de los vínculos y de la comunicación con los públicos.

La definición de los mensajes constituye una cuestión propiamente interna de la entidad, irán en dependencia de la estrategia que tenga la empresa, y al público al que se dirigirá. Vale señalar que en el caso de VILLALCO, al ser una empresa comercializadora, y luego de identificar los públicos potenciales, se señalan algunos escenarios a tener en cuenta para la formulación de los mensajes:

- ✓ Negociación con clientes: Interacción de la cartera de productos que se ofrece con los pedidos que realiza el cliente. Creación de relaciones duraderas con los clientes que se consideren repetitivos. Se debe hacer énfasis en los clientes potenciales.

- ✓ Negociación con proveedores: El conocimiento de las necesidades de los principales suministradores contribuirá a que la empresa desarrolle estrategias de seguimiento más atractivas y motivadoras para estos. El objetivo es crear relaciones fieles y fortalecer la ventaja competitiva en el sector. El seguimiento de los proveedores, fundamentalmente los de aluminio, debe priorizarse por encima del resto de los públicos externos de la organización.
- ✓ Intercambio de información con el exterior: Documentos intercambiados con el Grupo Empresarial de Materiales de la Construcción, intercambio de información con el MTSS y órganos de gobierno, además no dejar de lado la imagen que se ofrece al exterior. Estará encaminado a conocer las tendencias en su producción, satisfacción de los pedidos de los clientes, tendencias del mercado y disponibilidad de materias primas.
- ✓ Intercambio de información en el interior: Eficiencia del flujo de información interno de la entidad.

Luego por cada departamento se puntualizó en aspectos a tener en cuenta a la hora de emitir sus mensajes. La Dirección General por el papel líder que tiene en la entidad debe ser ejemplo en este acápite, brindando en sus mensajes información precisa y de calidad para cada público. Debe estar relacionado con el equipo de comunicación que se cree, para de esta forma brindar información a todos los niveles. El departamento de Recursos Humanos debe encaminar sus mensajes principalmente a elevar la competitividad y flexibilidad de los trabajadores, fomentando opciones de capacitación. La Dirección de Contabilidad y Finanzas por su parte debe enfocarse en el logro de los objetivos fomentando y elevando el interés hacia el trabajo por parte de los trabajadores, además de informar sobre el porcentaje del cumplimiento del plan. El departamento Técnico Comercial debe trabajar a la par con la dirección de finanzas, ya que es el encargado de aportar ingresos a la empresa mediante el proceso de comercialización, debe enfocarse también en los mensajes a clientes y proveedores. El taller por su parte debe enfocarse en las órdenes emitidas por la Dirección Técnico Comercial, y dar respuesta al plan.

### **3.5. Identificación de los recursos.**

En este punto se hace necesario la identificación de los recursos con los que cuenta la organización para dedicarlo a la comunicación y a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que se han establecido: lo económico, capital humano que se involucrará y las formas de obtener dichos recursos. Algunas de estas acciones constituyen la creación de actividades de capacitación, elaboración de boletines institucionales, introducción en revistas o espacios radiales y televisivos de la provincia, incluir también actividades de promoción (creación de

carteles y plegables correspondientes a la cartera de productos que se ofrece) y actividades en la comunidad que ayudarían al fortalecimiento de la imagen institucional.

Para esto se realizó un análisis en conjunto con los expertos de la estrategia de la empresa para el periodo 2016-2020, donde se puntualizó en indicadores económicos y potencialidades humanas de los últimos tres años, además de las esperadas para 2019 y 2020, con vistas a observar en qué condiciones se encuentra la empresa para enfrentar las acciones comunicativas de la estrategia.

**Tabla 3.3. Potencialidad de recursos humanos.**

Indicadores	Grado de consecución de la meta				
	2016	2017	2018	2019	2020
Personal que posee competencias laborales (%)	90	90	95	95	95
Eficacia de las acciones de capacitación (%)	80	85	90	90	90
Evalutados de superior y adecuado (%)	70	85	85	86	87
Satisfacción con la evaluación del desempeño (%)	80	80	85	85	85
Clima laboral	positivo	positivo	positivo	positivo	positivo
Satisfacción con las condiciones de trabajo (%)	90	90	95	95	95
Evaluación de la situación de riesgo	aceptable	aceptable	aceptable	aceptable	aceptable
Resultado de auditorías	conforme	conforme	conforme	conforme	conforme

La empresa cuenta con un sistema de gestión de los recursos humanos, donde la formación del personal es la base para alcanzar las competencias requeridas por cada obrero. Además, dada la naturaleza de la producción, la capacitación es de vital importancia para garantizar la profesionalidad en la ejecución del trabajo. Se cuenta con condiciones de trabajo adecuadas para todo su personal, incluyendo los recursos materiales necesarios que se asignan en la medida que se recibe el financiamiento y se gestiona su compra.

**Tabla 3.4. Sostenibilidad financiera de la empresa.**

Indicadores	Grado de consecución de la meta				
	2016	2017	2018	2019	2020
Total de ingresos (MP)	2789.0	2890.0	3022.3	3100.0	3200.0
Total de gastos (MP)	1818.8	1892.8	1776.9	1700.0	1690.0
Utilidad antes de impuestos (MP)	972.2	997.2	1245.4	1300.0	1350.0
Valor agregado (MP)	1486.9	1574.7	1955.4	1970.0	1970.5
Coeficiente Total de gastos/Total de ingresos	0.6514	0.6549	0.5879	0.5484	0.5281

Luego del análisis de los indicadores se observa una mejoría en los últimos tres años, por lo que en conjunto con los expertos se concluyó que la empresa cuenta con potencial humano, flexible y competitivo, con posibilidad de capacitación para ser dedicado a la comunicación. Por otra parte los indicadores económicos ratifican la buena situación que viene presentando la empresa, lo que evidencia una buena operatividad y gestión económica de los recursos planificados, que se refleja en la relación Gastos/Ingresos, lo que significa que por cada peso ingresado se incurrieron en gastos por debajo de lo que se tenía programado.

### **3.6. Plan de acción de las actividades.**

Con el propósito de mitigar las deficiencias arrojadas en el diagnóstico, en este punto de la estrategia es donde se determinarán el conjunto de actividades que tendrán como principal función dar cumplimiento al objetivo de comunicación planteado, aquí además se definirán responsables para cada actividad.

Para ello se seleccionan las variables que considera el modelo de comunicación 360° para garantizar el impacto integral de la comunicación.

Áreas de Intervención Estratégica (AIE) de la comunicación:

AIE 1: Organización de la comunicación: Estructuración del proceso comunicativo en la organización.

AIE 2: Comunicación interna: Gestión de la interacción humana de los públicos internos de la empresa.

AIE 3: Comunicación externa: Gestión de las operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos.

AIE 4: Liderazgo comunicativo: Capacidad de los líderes para operar con competencia comunicativa.

AIE 5: Gestión de Identidad: Generación de una imagen favorable a través del trabajo con los soportes de identidad corporativa de la organización.

A continuación se presentan los objetivos, especificaciones y acciones establecidos por cada Área de Intervención Estratégica:

#### ✓ **AIE 1: Organización de la comunicación.**

Objetivo estratégico 1: Crear las bases para el sostenimiento de la estrategia y la operatividad del sistema integral de comunicación en la entidad.

Especificaciones: VILLALCO no cuenta en su estructura con un Departamento de Comunicación ni cargo de Director de Comunicación. Las funciones de comunicación deben ser puestas en práctica por un grupo de comunicación.

Acciones y responsables:

1. Crear el Equipo de Comunicación que asumirá las funciones de comunicación de la empresa. Su responsable será el Director General y Director de RR.HH.
2. Definir las funciones de la comunicación en la entidad. Serán definidas por el Equipo de Comunicación.
3. Designar una persona responsable de la actividad dentro de cada área (activistas de comunicación). Los principales responsables serán: Director General, Directores municipales y Dirección de RR.HH.
4. Conformar un Consejo Técnico Asesor para la aprobación de publicaciones de productos informativos considerando los ejes temáticos y las necesidades de los públicos objetivos. Sus responsables serán el Director General y Equipo de Comunicación.
5. Definir el sistema de trabajo del grupo e interrelaciones. Como responsables estarán el Director General y el Equipo de Comunicación.
6. Definir posibles productos informativos por cada año de la estrategia (formatos, canales y medios) con revisión y aprobación. Los responsables serán Equipo de comunicación, Consejo Técnico Asesor, Consejo de Dirección. Esta actividad se realizará una vez creado el Consejo Técnico Asesor.
7. Conformar y aprobar presupuesto de comunicación. Sus principales responsables serán el Consejo de Dirección y la Dirección económica. La misma se realizará cada año en el proceso de conformación del plan de la economía.
8. Atender al desarrollo del dispositivo de comunicación de la empresa. Su máximo responsable será el Director General, y su ejecución será de forma permanente en la empresa.

✓ **AIE 2: Comunicación interna.**

Objetivo estratégico 2: Organizar el sistema de comunicación interna de la entidad.

Acciones y responsables:

1. Realizar una caracterización detallada de los públicos internos en cuanto a necesidades comunicativas. Su responsable será el Equipo de Comunicación.
2. Diseñar el flujo de información interna en la organización teniendo en cuenta plazos para la emisión y recepción de informaciones claves, soportes o canales para la transmisión de esta información y responsables de dicho proceso. Sus responsables serán el Equipo de Comunicación en coordinación con los responsables de cada proceso dentro de la organización.

3. Realizar un estudio sobre el aprovechamiento y las potencialidades de la infraestructura tecnológica de la organización en función de la comunicación interna. Su responsable será el Especialista Informático.
  4. Implementar soluciones informáticas para el mejoramiento de la comunicación interna. Responsabilidad del Especialista Informático.
  5. Elaborar instrumentos de retroalimentación para medir la calidad de la comunicación interna. Responsabilidad del Equipo de Comunicación.
  6. Aplicar instrumentos de retroalimentación para medir el mejoramiento de la comunicación interna. Sus responsables serán el Equipo de Comunicación en conjunto con los responsables de cada subdirección
  7. Determinar flujos de relación comunicación interna-comunicación externa e identificar barreras. Responsable: Equipo de Comunicación.
  8. Elaborar e implementar acciones para el mejoramiento de la relación comunicación interna-comunicación externa. Su responsable será el Equipo de Comunicación.
- ✓ **AIE 3: Comunicación externa.**

Objetivo estratégico 3: Organizar el sistema de comunicación externa de la entidad.

Acciones y responsables:

1. Realizar una caracterización detallada de los públicos externos en cuanto a necesidades comunicativas. Su responsable será el Equipo de Comunicación.
  2. Comparar las necesidades comunicativas de los públicos externos con la carpeta de productos informativos y comenzar su implementación con orden de prioridad. Sus responsables serán el Equipo de Comunicación en conjunto con los responsables que se designen en cada área.
  3. Definir con el Consejo Técnico Asesor mecanismos de retroalimentación con públicos priorizados. Los responsables serán el Consejo técnico asesor, Especialista Informático y Equipo de Comunicación.
  4. Definir fortalezas y oportunidades que ofrecen los diversos medios de comunicación del territorio. El responsable será el Equipo de Comunicación
  5. Trazar un plan estratégico de relación con los medios. Su responsable será el Equipo de Comunicación
  6. Diseñar una página WEB de la organización. Su responsable será el Especialista Informático.
- ✓ **AIE 4: Liderazgo comunicativo.**

Objetivo estratégico 4: Elevar las competencias comunicativas de los principales voceros de comunicación de la entidad.

Acciones y responsables:

1. Determinar necesidades de capacitación en comunicación por grupos: Cuadros, Equipo de Comunicación, activistas, otro personal. Su principal responsable será la Dirección de RR.HH.
2. Incorporar al plan de capacitación la realización de entrenamientos y cursos cortos sobre comunicación según necesidades. Sus responsables serán el Capacitador y Dirección de RR.HH.
3. Capacitar según el plan propuesto. Los responsables serán todos los implicados en el proceso de capacitación.

✓ **AIE 5: Gestión de Identidad.**

Objetivo estratégico 5: Fortalecer la imagen de la institución con base en su identidad.

Acciones y responsables:

1. Determinar las competencias esenciales de la institución. Su responsable será el Consejo de Dirección.
2. Reevaluar la política de identidad/imagen de la institución en base a competencias esenciales y públicos. Sus responsables serán el Consejo de dirección y el Equipo de Comunicación.
3. Diagnosticar los soportes de identidad de la organización y su convergencia con la imagen deseada. Los responsables de la actividad serán el Consejo de dirección y el Equipo de Comunicación.
4. Implementar acciones de corrección de imagen en base al diagnóstico realizado. La dirección de la empresa designará quien será el responsable para la realización de esta actividad.
5. Fortalecer los soportes de identidad visual. Su principal responsable será el Equipo de Comunicación.
6. Implementar espacios de reunión formales e informales que refuercen la identidad monolítica de la organización. Los implicados en esta actividad serán el Consejo de dirección, Equipo de Comunicación y organizaciones de masas.

**3.7. Definición de los medios o canales de comunicación.**

Los medios de comunicación constituyen la manera más eficaz y rápida para transmitir un mensaje, siendo esta última su función principal.

Teniendo en cuenta lo planteado en el procedimiento de la estrategia, y analizando el escenario en el cual está instalada la empresa, además de conocer los principales públicos de interacción, los perfiles, comportamientos y expectativas, además de tener una idea de los mensajes que se quieren comunicar, se hace necesario conocer los medios para acceder a la información o aquellos canales por los que les interesaría a estos públicos recibirla. Para ello se definen una serie de medios o canales para el intercambio de los mensajes.

**Tabla 3.5. Medios verbales de comunicación.**

Tipo	Medios	Públicos
Verbales	Reuniones	Público interno
	Matutinos	Público interno
	Comunicados internos	Consejo de Dirección y mandos intermedios
	Comunicación directa	Todos los públicos

Este tipo de medio de comunicación tiene el uso de la palabra como principal protagonista, hace énfasis en la interacción con una persona o varias personas a la vez. Lo que se comunica se vincula al objeto de modo claro, se utilizan conceptos. Tiene la característica de que el emisor se enfoca más en lo que se dice.

Tiene como ventajas que es una forma de comunicación rápida, posee presencia de la retroalimentación inmediata, además de proporcionar mayor cantidad de información en menos tiempo. Posee como desventajas que tiene mayor posibilidad de distorsión, por lo que el riesgo de una mala interpretación también es elevado. Frende Vega (2012)

**Tabla 3.6. Medios impresos de comunicación.**

Tipo	Medios	Públicos
Impresos	Tablón de anuncio (mural)	Todos los públicos
	Soportes visuales de identidad	Todos los públicos
	Boletín de información interna	Público interno
	Plegables	Público externo
	Catálogo de ofertas	Público externo

Los medios de comunicación impresos, como su nombre lo dice, son en físico y comprenden formatos diferentes. Algunos de ellos son las revistas, los periódicos, folletos, libros, entre otros. Siendo los dos primeros los más populares.

Poseen la ventaja que puede existir un registro tangible y verificable de la comunicación, además de que los mensajes van a ser más claros y precisos. Pero por otra parte van a tomar

más tiempo, no poseen retroalimentación inmediata, y no va a existir seguridad de la interpretación.

**Tabla 3.7. Medios electrónicos de comunicación.**

Tipo	Medios	Públicos
Electrónicos	Portal del empleado (intranet)	Público interno
	Sitio web	Todos los públicos
	Correo electrónico	Todos los públicos
	Salva pantallas	Público interno
	Chat	Público interno

Es una forma avanzada de comunicación utilizando las más sofisticadas tecnologías. Tienen la ventaja de poder enviar gran cantidad de información a través de sistemas informáticos, se logra gran interactividad usuario-empresa, es el único medio que permite integrar sonidos, fotografías, texto, vídeo, entre otros. Dentro de las desventajas se puede destacar el costo de adquirir la tecnología.

**Tabla 3.8. Medios audiovisuales de comunicación.**

Tipo	Medios	Públicos
Audiovisuales	Presentación públicas en medios provinciales (radio y TV)	Público externo
	Vídeo corporativo	Todos los públicos

Los medios de comunicación audiovisuales (o simplemente medios audiovisuales) son aquellos mecanismos de comunicación masiva que transmiten sus mensajes a través de canales que involucran no sólo el sentido de la vista, como en los medios impresos tradicionales, sino también el de la audición. Poseen la ventaja de brindar buena información, rápida y a un gran número de usuarios al mismo tiempo y como desventaja se señala el costo para ejercerlo.

### **3.8. Control y evaluación de la estrategia.**

El último paso en toda estrategia lo constituye el control, este es el encargado de verificar el cumplimiento de las acciones y por consiguiente de los objetivos planteados.

El sistema de control establecido en esta estrategia de comunicación está enfocado al diagnóstico permanente del estado de la comunicación con enfoque 360°, para lo cual se definen los siguientes indicadores a medir por cada AIE.

Definición de indicadores a monitorear por AIE:

AIE 1: Organización de la comunicación.

- ✓ Porcentaje de cumplimiento de las actividades del Equipo de Comunicación.
- ✓ Porcentaje de cumplimiento de las actividades del Consejo Técnico Asesor.

AIE 2: Comunicación interna.

- ✓ Grado de satisfacción del cliente interno con relación al conocimiento de las metas, tareas, actividades y problemas de la organización.
- ✓ Eficiencia del flujo informativo en relación con los procesos de la organización.
- ✓ Mejoramiento del clima socio laboral.
- ✓ Cantidad de soportes de identidad en espacios internos de la organización.

AIE 3: Comunicación externa.

- ✓ Grado de satisfacción de los públicos externos con los productos comunicativos de la entidad.
- ✓ Aumento de la cantidad de públicos que solicitan información o participan en el mejoramiento de estos productos.
- ✓ Cantidad de apariciones de la organización en los medios /calidad de la información emitida.
- ✓ Número de visitas a la página web de la entidad.

AIE 4: Liderazgo comunicativo.

- ✓ Incremento de la competencia comunicativa de cuadros y actores de la comunicación.
- ✓ Elevación de la conciencia de la necesidad de formación continua en comunicación.

AIE 5: Gestión de Identidad.

- ✓ Crecimiento del sentido de pertenencia y la responsabilidad de todos con el resultado de la organización.
- ✓ Existe un conocimiento compartido dentro de la organización de sus principales características y modos de actuación.
- ✓ Cambios positivos en la opinión de los públicos acerca de la entidad.
- ✓ Reconocimiento de patrones de identidad visual por los públicos.
- ✓ Consistencia en el discurso de la organización.

### **3.9. Conclusiones del capítulo.**

Después de haber analizado los argumentos presentados en el cuerpo de este capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La implementación de la estrategia de comunicación dotó a la investigación de una etapa de diagnóstico que permitió evaluar el estado comunicativo de la entidad, arrojando un grupo de deficiencias que condujeron a la posterior formulación del objetivo general de dicha estrategia.

2. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo de la estrategia, se definieron un conjunto de acciones por cada Área de Intervención Estratégica (AIE) de la comunicación, guiadas por un enfoque de comunicación de 360 grados para lograr de esta forma el impacto integral de la misma.
3. La ejecución de los controles propuestos permitirá ubicar el punto en el cual se encuentra la estrategia, a la vez será una herramienta de retroalimentación que sentará las bases para su perfeccionamiento.

### **Conclusiones generales**

Después de haber desarrollado la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La construcción y análisis del marco teórico permitió encontrar los principales elementos que debe contener una estrategia de comunicación, estos son: diagnóstico, objetivos, públicos, mensajes, medios, recursos, acciones y controles.
2. El análisis de los diferentes procedimientos relacionados con las estrategias de comunicación permitió corroborar la existencia de una amplia base conceptual y metodológica para resolver el problema de investigación planteado. Específicamente se consideró como adecuada la estrategia propuesta por Alianza ONG (2017).
3. La completa implementación de la estrategia de comunicación dotará a la entidad de una herramienta capaz de mantener integradas sus acciones comunicativas, con el fin de cumplir con los requisitos del perfeccionamiento empresarial, además permitirá alcanzar los objetivos trazados en la misión, visión, así como con los objetivos estratégicos de la misma.

### **Recomendaciones**

Con la culminación del presente trabajo investigativo se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Concluir con la total implementación de la estrategia en la empresa, llevando a cabo las acciones y los controles planteados en la misma.
2. Prestar gran atención al proceso de control de la estrategia, ya que permitirá señalar las deficiencias que posee la misma.
3. Realizar actualizaciones de la estrategia, implementando las mejoras realizadas luego de eliminar las deficiencias detectadas en los controles.
4. Socializar los resultados obtenidos en aras de contribuir al conocimiento de la estrategia de comunicación para otras organizaciones, fundamentalmente las que se encuentran en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

## Bibliografía

1. ALIANZA ONG 2017. Manuales para planes de comunicación institucional. 66.
2. ALJURE SAAB, A. 2015. El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración., Bogotá, Colombia, Oberta UOC Publishing, SL.
3. APOLO, D., BÁEZ, V., PAUKER, L. y PASQUEL, G. 2017. Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. Revista Latina de Comunicación Social. Canarias, España.
4. ARGENTI, P. A., HOWELL, R. A. y BECK, K. A. 2014. El papel de la comunicación estratégica.
5. ARMAS SANDOVAL, J. G. 2014. Comunicación interna y clima laboral, Estudio realizado en el Call Center de la ciudad de Quetzaltenango. Previo a conferirle en el grado académico de: Licenciado Psicólogo Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar.
6. BALAREZO TORO, B. D. 2014. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, Universidad de Ambato.
7. BARANDA DEL CAMPO, C. 2015. La comunicación institucional, epicentro de la empresa. Documentación de las Ciencias de la Información. Madrid.
8. BARRIOS MERIDA, M. N. 2012. Estrategia de comunicación organizacional externa e interna para el Colegio Estomatológico de Guatemala. Previo a optar por el título de Máster en Artes en Comunicación Organizacional Tesis de maestría, Universidad de San carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación.
9. BEAYER PRINCE, C. 2005. Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito. Universidad de La Sabana.
10. BELÉN MENDÉ, M. 2016. Comunicación efectiva en las organizaciones. Federación Comercial de Córdoba. Unión Industrial de Córdoba.
11. BELÉN RIVERA, A., ROJAS, L. R., RAMÍREZ, F. y ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, T. 2005. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Negotium, Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
12. BERCERUELO GONZÁLEZ, B. 2014. Nueva Comunicación Interna en la Empresa, Madrid, Estudios de Comunicación.
13. BERCERUELO GONZÁLEZ, B. 2016. Comunicación empresarial, Madrid, Estudio de Comunicación, S.A.

14. BERRIO OTXOA, K., INZA, A., LLEDÓ, M. D. M. y TELLETXEA, S. 2016. Concepto y principios de la comunicación efectiva. Comunicación interpersonal y habilidades sociales en las relaciones de ayuda profesional.
15. BOLÍVAR RUANO, M. R. 2009. La importancia de la comunicación en la empresa. Temas para la Educación, revista digital para profesionales de la enseñanza. Andalicía.
16. BRAVO ÁLVAREZ, J. D. L. C. 2011. Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la Empresa Productora de Piensos de Cienfuegos. Tesis de grado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
17. BRICEÑO, S., MEJÍAS, I. y MORENO, F. 2012. La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). International Journal of Good Conscience.
18. CAMACHO TORRES, L., GALÁN LÓPEZ, O. S., MONROY SALAS, Y. P. y NARIÑO SÁNCHEZ, N. 2017. Diseño de estrategia de comunicación para el posicionamiento de la empresa SIRECOM S.A.S. en la ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena.
19. CARRILLO, M. V., TATO, J. L. y GARCIA, M. 2014. El panorama de las políticas de comunicación integral y gestión de la RSC en las PYMES mexicanas.
20. CASALLAS, J., BERNAL, J. C. y HASTAMORIR, E. 2016. Gestión de las Comunicaciones.
21. CORNISH, P., LINDLEY FRENCH, J. y YORKE, C. 2011. Strategic Communication and National Strategy, Latimer tendencia y Co Ltd.
22. COSER, M. 2015. Propuesta de un plan de comunicación externa para el proyecto de empresa de base tecnológica Trovintek - Advanced Magnetic Systems. Especialización en comunicación pública de la ciencia y periodismo científico Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba.
23. CRUZ MARTÍNEZ, J. C. 2009. Evaluación de la Gestión Comunicacional como requisito esencial en el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano en la División Territorial COPEXTEL.SA Ciego de Ávila. Tesis de grado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
24. DE ARMAS, N., MARIMÓN, J., GUELMES, E., RODRÍGUEZ, A. y LORENCES, J. 2003. Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico., Instituto Superior Pedagógico Felix Varela.
25. DE DESPUJOL COLOMA, I. 2000. La comunicación externa en las organizaciones sociovoluntarias.
26. DEL ÁGUILA LARA, V. M. 2015. Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala. Tesis de postgrado, Universidad Rafael Landívar.

27. DI PAOLO, B. 2013. La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional. Tesis de maestría en comunicación corporativa e institucional, Universidad Juan Agustín Maza.
28. DÍAZ CIFUENTES, S. Y. 2014. Comunicación organizacional y trabajo en equipo, estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzal Tenango. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar.
29. DUEÑAS BRETO, M. 2011. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spíritus. Tesis de grado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
30. DURÁN BRAVO, P., CISNEROS MARTÍNEZ, N. G., MELÉNDEZ RODRÍGUEZ, V. M. y LEONOR MARTÍNEZ, M. Á. 2016. Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales.
31. DURÁN RODRÍGUEZ, M., ACOSTA QUESADA, O. y BONELL ROSABAL, S. 2014. El sistema de gestión de la comunicación en la Unión Cuba-Petróleo. Caso estudio.
32. EGAS CRUZ, Y. y YANCE JÁCOME, K. T. 2018. Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. Espacios.
33. ESPARZA AGUILAR, H. I. 2013. La comunicación y sus elementos.
34. FAJARDO URIBE, L. A. 2009. A propósito de la comunicación verbal. Forma y Función Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
35. FAVARO, D. 2015. Comunicación organizacional. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones, Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio.
36. FERNÁNDEZ GUEVARA, R. 2009. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena". Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
37. FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, T. y BATISTA QUINTERO, L. R. 2016. Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. Universidad y Sociedad. Cienfuegos.
38. FERNÁNDEZ LORENZO, A. 2012. Conceptos de Estrategia Empresarial.
39. FERNÁNDEZ VILLA, M. 2015. Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del Ecuador.
40. FREDE VEGA, M. Á. 2012. Habilidad para una comunicación eficaz.
41. FUENTES MARTÍNEZ, S. 2008. Mapas integrales de comunicación.

42. GÁLVEZ VACA, N. 2016. Comunicación estratégica: el plus en la gestión empresarial.
43. GARCÍA LÓPEZ, R., GARCÍA ZUMALACÁRREGUI, G., ÁLVAREZ MOZAS, W. y BECERRA MOLINA, L. 2017. Propuestas de indicadores para Manuales de Gestión de la Comunicación en Organizaciones actuales. Alcance Revista Cubana de Información y Comunicación.
44. GARRIDO, F. J. 2016. Comunicación Estratégica: un puente significativo para la creación de valor empresarial.
45. GIL CASARES, M. 2005. La comunicación interna: un servicio a toda la compañía. Revista Capital Humano. Madrid.
46. GONZÁLEZ SEJO, A. 2009. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara. Trabajo de Diploma, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
47. GRANJA ALTAMIRANO, K. 2014. Plan de comunicación externa para la empresa Cartella Ambiental GROUP CIA. LTDA. Maestría en Dirección de Comunicaciones, Universidad de Las Américas.
48. GUEVARA DÍAZ, N. 2011. Guía metodológica para la comunicación eficiente de la responsabilidad social empresarial en medianas empresas del sector eléctrico colombiano. Trabajo de grado para optar el título de Comunicadora Social Organizacional, Pontificia Universidad Javeriana.
49. GUTIÉRREZ PAREDES, P. E. 2016. Plan de comunicación interno y externo para la Secretaría del Buen Vivir. Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Universidad San Francisco de Quito USFQ.
50. HANINEN, L. y MORERA HERNÁNDEZ, C. 2014. Comunicación 360° y publicidad social en Pastillas contra el dolor ajeno: análisis de caso. vol. 7.
51. HERNÁNDEZ ROMERO, A. D. 2013. Plan de comunicación organizacional para industrias GARSAM, S.A de C.V. Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en la Comunicación Organizacional, Universidad Nacional Autónoma de México UNAM.
52. HINOJOZA PACO, S. M. y TUERO ESPINAL, D. 2017. La comunicación efectiva y la calidad del servicio del personal administrativo en el organismo supervisor de la inversión en energía y minería, oficina regional de Huancavelica Para optar por el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Huancavelica.

53. HURTADO DE MENDOZA, F. S. 2003. Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy.
54. INFORMATION TECHNOLOGY, P. M. 2007. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
55. JULCA BRICEÑO, B. M. y FAVA NEVES, M. 2010. Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA. Visión Gerencial, Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
56. KOUSS GUTIÉRREZ, S. 2015. La comunicación interna en las organizaciones. Tesis de grado, Universidad de Salamanca.
57. LOAYSA CASTRO, M. G. 2013. Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en la Empresa Almacenes Kléber Loayza Cía LTDA. Trabajo de titulación para la obtención del título de licenciado en Comunicación Social, Mención Organizacional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
58. LOBATO, L. 2014. La Comunicación de los Millennials con sus marcas favoritas en redes sociales. Tesis de grado, Universidad de Palermo.
59. LÓPEZ PÍRIZ, J. 2008. La Importancia de una Comunicación 360.
60. LLACUNA MORERA, J. y PUJOL FRANCO, L. 2009. La comunicación en las organizaciones.
61. MARTÍNEZ HEREDIA, K. y TÉLLEZ BALCÁZAR, S. L. 2013. La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Vol. 11.
62. MASSONI, S. 2016. Comunicación estratégica: matrices de datos en la comunicación enactiva. Revista académica FISEC Estrategias.
63. MEJÍA LOPERA, C. 2005. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Trabajo de Grado para optar por el Título de Trabajador Social, Universidad de Antioquia.
64. MORENO ESPINOZA, L. Á. 2009. Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida.
65. MORENO OLIVA, O. 2012. Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. Ciencia en su PC, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba.
66. MUÑOZ ZAPATA, D. E. 2010. Los principios de la comunicación oral. Cuadernos de la Fundación Dr. Antonio Esteve.

67. MUÑOZ ZAPATA, D. E. y VALENCIA REY, J. E. 2017. Roles de la Comunicación organizacional en la Gestión del Conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas.
68. OBREGÓN, R. 2014. Comunicación, desarrollo y cambio social. Portal de la Comunicación InCom-UAB, Lecciones del portal.
69. ONGALLO, C. 2007. Manual de comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Madrid, Editorial Dykinson S.L.
70. OSORIO MADERO, S. 2009. La función de comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Organizacional, Pontificia Universidad Javeriana.
71. OTALVARO ARROYAVE, I. J. 2016. Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la universidad de antioquia: un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en instituciones universitarias. Maestría en Administración (MBA), Universidad EAFIT.
72. PALADINES GALARZA, F. Y., VALAREZO GONZÁLEZ, K. P. y YAGUACHE QUICHIMBO, J. J. 2013. La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana.
73. PAREDES, M. 2016. La gestión de la comunicación en las organizaciones.
74. PINTADO BLANCO, T. y SÁNCHEZ HERRERA, J. 2014. Nuevas tendencias en comunicación estratégica, Madrid, ESIC Editorial.
75. PLANAS SEINO, R. M. 2014. Manual de procedimiento de comunicación institucional del CIAP.
76. PORTILLO RÍOS, R. G. 2012. La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. Razón y Palabra Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
77. PRECIADO HOYOS, Á. y GUZMÁN RAMÍREZ, H. 2010. Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas.
78. QUERIS ROJAS, M., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, J. M. y MANZANO AROCHA, M. 2014. Modelo de gestión de comunicación para la integración del sistema de dirección. Aplicación parcial en la compañía contratista de obras para la aviación. Revista Colombiana de Ciencias Sociales. Medellín, Colombia.

79. RAMOS SERRANO, M. y LOZANO DELMAR, J. 2015. El factor tecnológico en el nuevo discurso publicitario.
80. RIVERA MORALES, R., LÓPEZ IBARRA, A. y RAMÍREZ MONTOYA, M. S. 2011. Estrategias de Comunicación para el descubrimiento y uso de recursos educativos abiertos. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
81. RIVERO HERNÁNDEZ, M. 2016. Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. Razón y Palabra Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación.
82. RODRICH PORTUGAL, R. 2012. The Fundamentals of Institutional Communications: an historical and conceptual approach of the profession.
83. RODRÍGUEZ CRUZ, Y. y DEL PINO MÁZ, T. 2017. Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. Alcance Revista Cubana de Información y Comunicación.
84. RODRÍGUEZ MORALES, A. Y. 2016. La comunicación organizacional y la satisfacción del cliente interno como externo. Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada.
85. ROJAS GUTIÉRREZ, K. Y. 2016. Fundamentos y elementos de la Comunicación Organizacional.
86. ROMERO SILVA, M. y TIRADO, L. M. 2008. Comunicación integral para el posicionamiento de la imagen corporativa en instituciones de educación superior. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Vol. 5.
87. SALAZAR PUERTA, S. y PRIETO DÁVILA, P. R. 2015. Gestión y administración de la comunicación institucional en twitter. Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social.
88. SÁNCHEZ CALERO, M. L. 2005. Los catalizadores del cambio en la comunicación de las empresas en el s. XX. Revista Latina de Comunicación Social. Tenerife.
89. SÁNCHEZ CALERO, M. L. 2014. Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Boletín electrónico AEG.
90. SANTOS GARCÍA, D. V. 2012. Fundamentos de la comunicación, Eduardo Durán Valdivieso.
91. SIERRA AMOEDO, M. 2016. El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. Universidad Pontificia de Madrid.
92. SINGH, M. 2011. Business Communication, Colegio Biyani.
93. TARISZKA SEMEGINE, E. 2015. Internal communication as mean of improving efficiency. Vol. 8.

94. TERUMI HAYASE, L. K. 2009. Internal communication in organizations and employee commitment. Universidad de Nevada, Las Vegas.
95. THOMAS FANN, G. y STEPHENS, K. J. 2015. An Introduction to Communication Strategic. Revista Internacional de Comunicación Empresarial.
96. TRANI MORENO, J. J. 2015. La Comunicación Interna, una herramienta al servicio de las organizaciones. Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Universidad de Barcelona.
97. URANGA, W. 2007. Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales.
98. VARGAS COLOMA, M. D. L. N. 2013. Manual de comunicación estratégica: Visibilizando, incidiendo y haciendo corriente de opinión, Manual de capacitación sobre comunicación estratégica.
99. VELIZ INTRIAGO, A. K. 2018. La Comunicación como medio de retroalimentación en la Administración de Empresas. Polo del Conocimiento. Manta, Ecuador.
100. VÉLIZ MONTERO, F. 2006. Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación 360 grados. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. Quito, Ecuador.
101. VIERA OROZCO, J. J. 2016. Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013. Previo a la optención del título: Licenciatura en Comunicación Social Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo.
102. VITERI PROAÑO, A. M. 2018. Plan de Comunicación para Piedra Negra. Auditoría, Campaña Interna y Campaña Externa. Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Universidad San Francisco de Quito USFQ.

## Anexos

### Anexo 1: Estrategias de comunicación planteadas por diversos autores.

Autor	Estrategia
Hernández Romero (2013)	<p>Comprende el diseño de las estrategias y tácticas de solución para las áreas de oportunidad detectadas en la organización. Se describe además la programación para la realización de las diversas actividades propuestas, así como aspectos comunicativos a evaluar en dicha implementación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir objetivos.</li> <li>2) Definir estrategia.</li> <li>3) Definir tácticas.</li> <li>4) Evaluación.</li> </ol>
Fernández Villa (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diagnóstico de comunicación</li> <li>2) Definición de objetivos</li> <li>3) Definición de públicos</li> <li>4) Definición de mensajes</li> <li>5) Definición de medios</li> </ol>
Osorio Madero (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificar públicos.</li> <li>2) Definir área estratégica (comunicaciones de marketing, relaciones públicas, estructura organizacional, política de servicio).</li> <li>3) Definir objetivo.</li> <li>4) Definir actividad con responsable de ejecución y supervisor.</li> <li>5) Recursos.</li> <li>6) Indicadores de gestión de la estrategia.</li> </ol>
Trelles Rodríguez (2002) citado en Loaysa Castro (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conocimiento de los públicos, tanto a los internos como a los externos.</li> <li>2) Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.</li> <li>3) Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.</li> <li>4) Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación.</li> </ol>
Cardoso (2002) citado en Viera Orozco (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificación del público objetivo.</li> <li>2) Definición de los objetivos.</li> <li>3) Identificación de los ejes psicológicos o conceptuales.</li> </ol>

<p>Decreto Ley No. 281 (2007) citado en Fernández Guevara (2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa.</li> <li>2) Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.</li> <li>3) Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación.</li> <li>4) Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.</li> </ol>
<p>Rivera Morales et al. (2011)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Análisis: definir y conocer el receptor, la cobertura, los recursos y medios, y los tiempos para realizarlo.</li> <li>2) Diseño: planear con objetivos, metas, actividades, tiempos y participantes.</li> <li>3) Desarrollo: elaboración de materiales.</li> <li>4) Ejecución: acciones concretas de comunicación.</li> <li>5) Evaluación: medir los resultados de la comunicación.</li> </ol>
<p>Gálvez Vaca (2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Investigación</li> <li>2) Planteamiento de objetivos</li> <li>3) Identificar los públicos</li> <li>4) Estrategias</li> <li>5) Acciones</li> <li>6) Cronograma</li> <li>7) Presupuesto</li> <li>8) Ejecución</li> <li>9) Evaluación</li> </ol>

**Anexo 2: Comparación de la evaluación de la comunicación organizacional en el contexto cubano respecto a las tendencias internacionales.** Rivero Hernández (2016)

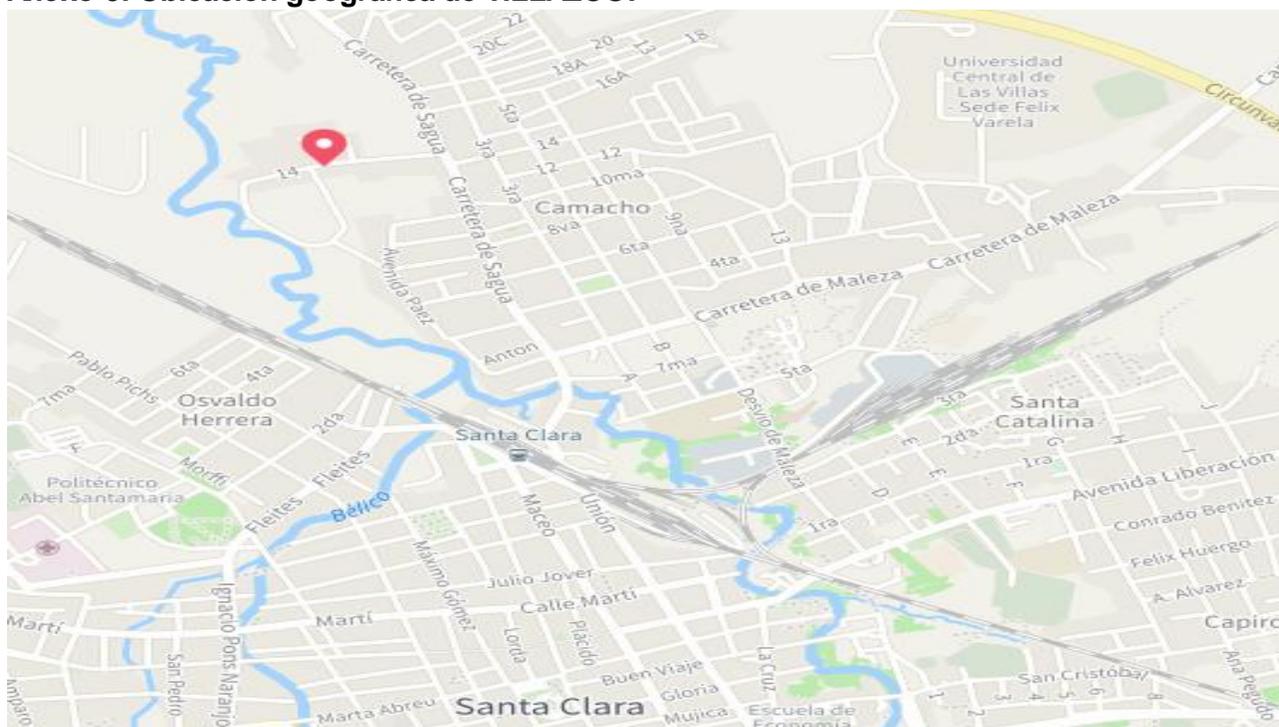
Características	Contexto internacional	Contexto cubano
<p>Objetivos e importancia</p>	<p>La medición se ha vuelto mucho más común y está mucho más demandada de lo que lo era hace diez años atrás.</p>	<p>Se constatan declaraciones sobre la importancia de su medición y evaluación, pero ello no significa que exista plena conciencia de la necesidad de su puesta en práctica. La manera en que la</p>

		comunicación es entendida en la organización juega un papel clave en la concepción de la evaluación.
Barreras para su desarrollo e implementación	Costos, tiempo, vacío de experticia en el campo, escasez de literatura y masa crítica de evaluación.	Falta de conocimiento de los profesionales. El área se ve como generadora de gastos y no como una inversión. Disciplina joven en construcción de sus parámetros fundamentales. Escasez de presupuesto. No puede ser medida pues tiene como base atributos intangibles.
Alcance y contenido	Medición de los “outputs”: Los resultados de un programa o actividad de comunicación que normalmente son para el corto plazo, o inmediatos Impresión, Entendimiento y comprensión, Recuerdo y retención, Atención y respuesta inmediata Medición de “outcome”: resultados de esfuerzos en comportamiento: cambio de opinión, actitud y/o conducta en esos públicos. Indicadores de procesos y resultados (indicadores de resultado (eficacia), de recurso (eficiencia) y de cumplimiento (cumplimiento de las labores planteadas u ofrecidas en la estrategia)	Medición de los “outputs”, parte más visible de los procesos organizacionales, mas no son sustentables a largo plazo como oferta diferenciadora. Indicadores de cumplimiento
Métodos y técnicas empleados	Análisis cualitativo y cuantitativo de la comunicación publicitaria	Evaluación intuitiva o informal a través de la observación casual, anécdotas,

	<p>pautada, clipping pre-test y post-test de campañas, aplicación de coeficientes de recordación a partir de encuestas sobre diferentes segmentos poblacionales, estudios de audiencia.</p> <p>Equivalencia Publicitaria, se pretende demostrar el dinero que se le ha ahorrado a la organización en caso de que ésta hubiera publicado en las mismas páginas u horario similar, de los mismos medios, avisos publicitarios para suplir la cobertura periodística.</p> <p>Inteligencia medial o imagen publicada.</p> <p>Las audiencias no llegan a conocer ni a percibir todo lo que se publica.</p> <p>La <i>realidad percibida</i> es aquella que interpretan los públicos a partir de lo que han publicado los medios.</p>	<p>premios, atención a las reuniones y comentarios clipping.</p> <p>Predominio de una evaluación informal más que de una formal, la que se ubica fundamentalmente en los intercambios cotidianos, no se codifica ni registra como la formal la evaluación ha estado subordinada a criterios de venta en empresas de alta visibilidad.</p>
<p>Normas, procedimientos</p>	<p>Desconocimiento de los protocolos que aseguran las mejores prácticas.</p> <p>No existe una metodología que permita medir el retorno financiero de la comunicación.</p>	<p>La carencia de normativas para evaluar; incluso consideran que el tópico Evaluación apenas se menciona en los modelos de dirección, gestión y control que se exigen hoy a las empresas cubanas. No se tiene prevista la evaluación dentro de las funciones del área o del profesional que la atiende.</p>
<p>Periodicidad de la</p>	<p>Evaluar siempre, pero las</p>	<p>No hay un patrón consensuado.</p>

Evaluación	evaluaciones más profundas son esenciales cuando una organización está sufriendo un cambio.	
Futuro de la evaluación	<p>Investigación más profunda de los públicos, las relaciones organización-públicos, y especialmente, en medir el impacto en los resultados de la organización, o lo que es lo mismo, relacionar el outtakes y el outcomes de comunicaciones a metas y resultados organizacionales.</p> <p>Medición y evaluación de la comunicación en medios sociales.</p>	<p>Se va instalando como necesidad entre los propios compañeros del GEPE y los de la dirección de Perfeccionamiento de la Unión de Empresas Militares, aunque aún no hay plena conciencia de ello en sentido general. Y en la Academia que se está produciendo y tributando formas de evaluación rigurosas, científicas y sistemáticas.</p>

**Anexo 3: Ubicación geográfica de VILLALCO.**



**Anexo 4: Flujo de información de la empresa VILLALCO.**

MINISTERIO DE LA CONSTRUCCIÓN  
SANTA CLARA, VILLA CLARA

EN NUESTRA EMPRESA SE HA DISEÑADO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE TRABAJO DONDE SE REFLEJA EL DESTINO DE CADA UNA DE ELLAS Y LA PERIODICIDAD.

**RELACION DE MODELOS**

**ÁREA ECONÓMICA**

<u>NOMBRE DE LA INFORMACIÓN</u>	<u>PERIODICIDAD</u>	<u>DESTINO</u>	<u>ÁREA</u>	<u>FECHA DE EMISIÓN</u>
MODELO 600-MOV. INV. ESTATAL	MENSUAL.	GRUPO. EMP	Dirección Finanzas	4- c/mes
MODELO 201-GASTOS X ELEM.	MENSUAL	GRUPO EMP.	Dirección Finanzas	4- c/mes
MODELO 200-EST. DE RESULTADO	MENSUAL.	GRUP. EMP.	Dirección Finanzas	4- c/mes
MODELO 100-ESTADO DE SITUAC.	MENSUAL.	GRUP. EMP.	Dirección Finanzas	4- c/mes
MODELO 300-COSTO PROD. VENDIDA	MENSUAL.	GRUP. EMP.	Dirección Finanzas	4- c/mes
ANEXO 301- GASTO X ELEMENTOS	MENSUAL	GRUP. EMP.	Dirección Finanzas	4- c/mes
ANEXO 101-CUENTAS DEL BALANC.	MENSUAL	GRUP. EMP.	Dirección Finanzas	4- c/mes
ANÁLISIS SITUACIÓN FINANCIERA	MENSUAL	EMPRESA	Dirección Planificación	4- c/mes
ANÁLISIS DE LOS IND. ECONÓMICOS	MENSUAL	GRUPO EMP.	Dirección Planificación	5- c/mes
MODELO 5903-00 CUMP. PLAN ECON.	TRIMESTRAL	GRUP. EMP. Y ESTAD.	Dirección Planificación	10- trimestral
MOD.5070-08 PORTAD. ENERGÉTIC.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y ESTAD	Dirección Planificación	10- trimestral
MOD.5201-02 PROTEC, HIGIENE	TRIMESTRAL	GRUP. EMP. Y ESTAD.	Dirección Planificación	10- trimestral
MOD.5200-02 NÚMERO TRAB.	ANUAL	GRUP. EMP. Y ESTAD.	Dirección Planificación	10- trimestral
MOD.5901-05 IND. SELEC. CONT.	TRIMESTRAL	GRUP. EMP. Y ESTAD.	Dirección Planificación	10- trimestral

MOD. CONTROL EMULAC. 26 JULIO	MENSUAL	GRUP. EMP.	Dirección Planificación 8- c/mes
MOD.0005-07	MENSUAL	GRUP. EMP. Y ESTAD.	Dirección Planificación 3- c/mes
MOD.0006-00	MENSUAL	GRUP. EMP. Y ESTAD.	Dirección Planificación 3- c/mes
INFORME DE CUENTAS X COBRAR	MENSUAL	GRUPO EMP.	Dirección Planificación 4- c/mes
INFORME DE CUENTAS X PAGAR	MENSUAL	GRUPO EMP.	Dirección Planificación 4- c/mes
CERTIFICACIÓN DE IND. ECONÓM.	MENSUAL	EMPRESA	Dirección Capit.Hum 4- c/mes
CERTIFICACIÓN DE DIVISA	MENSUAL	EMPRESA	Dirección Capit.Hum 4- c/mes
MOD. PREVIA DE PRODUCCIÓN	MENSUAL	GRUP. EMP.	Dirección Planificación 24- c/mes
MOD. DEFINITIVA DE PROD.	MENSUAL	GRUP. EMP.	Dirección Planificación 3- c/mes
PLAN DE VENTAS	MENSUAL	EMPRESA	Dirección General 3- c/mes
SOLICITUD DE VACACIONES	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Capit.Hum Quincenal

**ÁREA JURÍDICA** (Dirección General)

<u>NOMBRE DE LA INFORMACIÓN</u>	<u>PERIODICIDAD</u>	<u>DESTINO</u>	<u>ÁREA</u>	<u>FECHA DE EMISIÓN</u>
INFORMACIÓN JURÍDICA	TRIMESTRAL Y ANUAL	GRUPO EMP. CONST	ASESORÍA JURÍDICA	1ro c/ trimestre
INFORMACIÓN ILEGALIDADES Y CONTROL INTERNO	MENSUAL, TRIMESTRAL	GRUPO EMP. CONST	Dir. Capit.Hum	1ro c/trimestre, año
(Inf. Valorativo y Mensual)	MENSUAL Y ANUAL	UTIE C GECONS	REC. HUM. Y DPTO PREV.	1c/mes, trimestre, año
INFORMACIÓN PROTECCIÓN FÍSICA	TRIMESTRAL Y ANUAL	GRUPO EMP. CONST	Direc. Capit.Hum	1 al 5 c/ mes y año

**DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO**

INFORMACIÓN ESTAD .DE CUADRO	TRIMESTRAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	20/6 y 20/12
MODELO 126-402	TRIMESTRAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	20/3, 20/6, 20/9 y 20/14

## Empresa de Carpintería en Aluminio de Villa Clara

MODELO PC-2	SEMESTRAL	GRUP. EMP Y EMPRESA	Dirección General	20/6 y 20/14
MODELO PC-1	ANUAL	GRUP. EMP Y EMPRESA	Dirección General	enero
INFORME PHT	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
ESTADO APLIC. DEL PAGO POR REND.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
RESULTADO DE LA APLIC. PAGO REND.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
FORMAS Y SIST. DE PAGOS X REND.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
SITUACIÓN DE FUERZA DE TRABAJO	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
PROCEDENCIA FUERZA DE TRAB.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
TRABAJADORES EN OTRAS ACT.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
ANÁLISIS COMP. FUERZA TRAB.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
FONDO DE TIEMPO LABORAL	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
PARTE MENSUAL FUERZA TRAB.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
RESUMEN FUERZA TRAB. CAT. OCUP.	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
INFORME DE ALTAS Y BAJAS	MENSUAL	GRUP. EMP. Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
INF. AL MTSS MARCHA PERFECC.	MENSUAL	MTSS Y EMPRESA	Dirección General	5 al 10 - c/mes
SOLICITUD DE VACACIONES	MENSUAL	EMPRESA	Dirección General	15 al 30 - c/mes
<b><u>ÁREA DE TALLER DE PRODUCCIÓN</u></b>				
INF. PRODUCCIÓN MENSUAL	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Gral y Econo.	30 - c/mes
REG. FABRICACIÓN	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Téc. Comercial.	30 - c/mes
REG. SALIDA DE PRODUCCIÓN	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Téc. Comercial.	30 - c/mes
SOLICITUD MAT .DE ALMACENES	MENSUAL	EMPRESA	Dir Tec. Com.(Almacén)	Diario

REG. GASTO/PRODUCCIÓN	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Téc. Comercial.	30 - c/mes
REG. DE PROD. NO CONFORME	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Gral. Y Téc. Com.	30 - c/mes
ACTAS CONF. DE FABRICACIÓN	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Téc. Comercial.	30 - c/mes
ACTAS DE CONFORMIDAD MONTAJE	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Téc. Comercial.	30 - c/mes
SOLICITUD DE VACACIONES	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Capit.Hum	Semanal

**DIRECCIÓN TÉCNICO-COMERCIAL**

<u>NOMBRE DE LA INFORMACIÓN</u>	<u>PERIODICIDAD</u>	<u>DESTINO</u>	<u>ÁREA</u>	<u>FECHA DE EMISIÓN</u>
ORDEN DE PRODUCCIÓN	MENSUAL	EMPRESA	Taller.	Diaria
FACTURA	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Contab. Fnzas	Diaria
INF. REV. SIST. CALIDAD	MENSUAL	EMPRESA	Dir. General.	30 - c/mes
IF. ENERGÉTICA	MENSUAL	GRUP. EMP	Dirección Energética	1ro c/mes
INF. MECANIZACIÓN	MENSUAL	GRUP. EMP	Dpto Mecanización	1ro c/mes
INF. FUNC. SIST. GEST. CALID.	MENSUAL	GRUP. EMP	Dpto Mecanización	1ro c/mes
INF. SIST. GEST. AMB.	MENSUAL	EMPRESA	Dirección General	1ro c/mes
NEC. DE CAP. Y ADIESTRAMIENTO	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Capit. Hum	5 - c/mes
SOLICITUD DE VACACIONES	MENSUAL	EMPRESA	Dir. Capit. Hum	Quincenal
MODELO ESTADÍSTICO INFORMÁTICO	SEMEST. Y ANUAL	GRUP. EMP	Informática	1ro c/semestre
INF. DEFENSA Y PROTEC. FÍS.	SEMEST. Y ANUAL	GRUP. EMP	Dir. Capit. Hum	1ro c/semestre
BOLETÍN DE COMUNIC. INT.	TRIMESTRAL	EMPRESA	Todas Áreas	1roc/trimestre

**Anexo 5: Matriz de impactos cruzados correspondiente al análisis DAFO.**

	Oportunidades							sub	Amenazas				Sub	Tot
	1	2	3	4	5	6	1		2	3	4			
<b>Fortalezas</b>	1	3	0	1	0	0	0	64	3	3	0	0	51	10
	2	3	2	1	2	2	3		3	3	2	2		23
	3	3	0	0	3	2	1		3	3	1	0		16
	4	3	0	0	1	3	3		3	3	2	2		20
	5	3	2	0	2	2	2		3	3	0	0		17
	6	3	0	0	3	2	2		3	3	0	0		16
	7	3	0	0	2	1	1		3	3	0	0		13
	Ofensiva								Defensiva					
<b>Debilidades</b>	1	3	0	0	3	0	0	42	3	3	3	3	28	18
	2	3	0	0	3	0	0		2	1	3	1		13
	3	3	0	1	3	3	0		1	3	3	1		18
	4	3	0	2	3	2	2		2	3	3	1		19
	5	3	0	0	3	1	1		2	3	3	3		19
	Adaptativa								Supervivencia					
<b>Tot</b>	36	4	5	28	18	15		31	34	20	11			

**Escala de impactos:**

(3) Fuerte impacto (2) Medio impacto (1) Poco impacto (0) Sin impacto

**Principales fortalezas:**

- (2) Sistema integrado de calidad y seguridad y salud del trabajo certificado según las NC.
- (4) Precios competitivos de los productos servicios.

**Principales debilidades:**

- (4) Insuficiente conocimiento de las potencialidades del mercado.
- (5) Bajo nivel de diversificación de las producciones.

**Principales oportunidades:**

- (1) Creciente demanda de las producciones.
- (4) Acceso a nuevas tecnologías.

**Principales amenazas:**

- (2) Existencia de competidores en el sector industrial.
- (1) Otras entidades con mayor poder de negociación con los proveedores.

### Anexo 6: Método para seleccionar los expertos. Hurtado de Mendoza (2003)

Pasos a seguir:

1. Confeccionar una lista inicial de las personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que posee sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación:

$$Kcj = n * (0.1)$$

Donde:

**Kcj:** coeficiente de conocimiento del experto j.

**n:** rango seleccionado por el experto j.

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X). Luego se determina los aspectos de mayor influencia según la casilla marcada.

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

5. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permite calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto.

$$Ka = \sum nj$$

Donde:

**Ka:** coeficiente de argumentación.

**nj:** valor correspondiente a la fuente de argumentación (1 hasta 6).

6. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento ( $Kc$ ) y el Coeficiente de Argumentación ( $Ka$ ) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia ( $K$ ) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente ( $K$ ) se calcula según la ecuación:

$$K = 0.5 * (Kc + Ka)$$

Donde:

**K:** coeficiente de competencia.

**Kc:** coeficiente de conocimiento.

**Ka:** coeficiente de argumentación.

7. Posteriormente los resultados obtenidos se valora en la siguiente escala:

Competencia del experto Alta (A): si  $K > 0.8$

Competencia del experto Media (M): si  $0.5 < K \leq 0.8$

Competencia del experto Baja (B): si  $K \leq 0.5$

El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

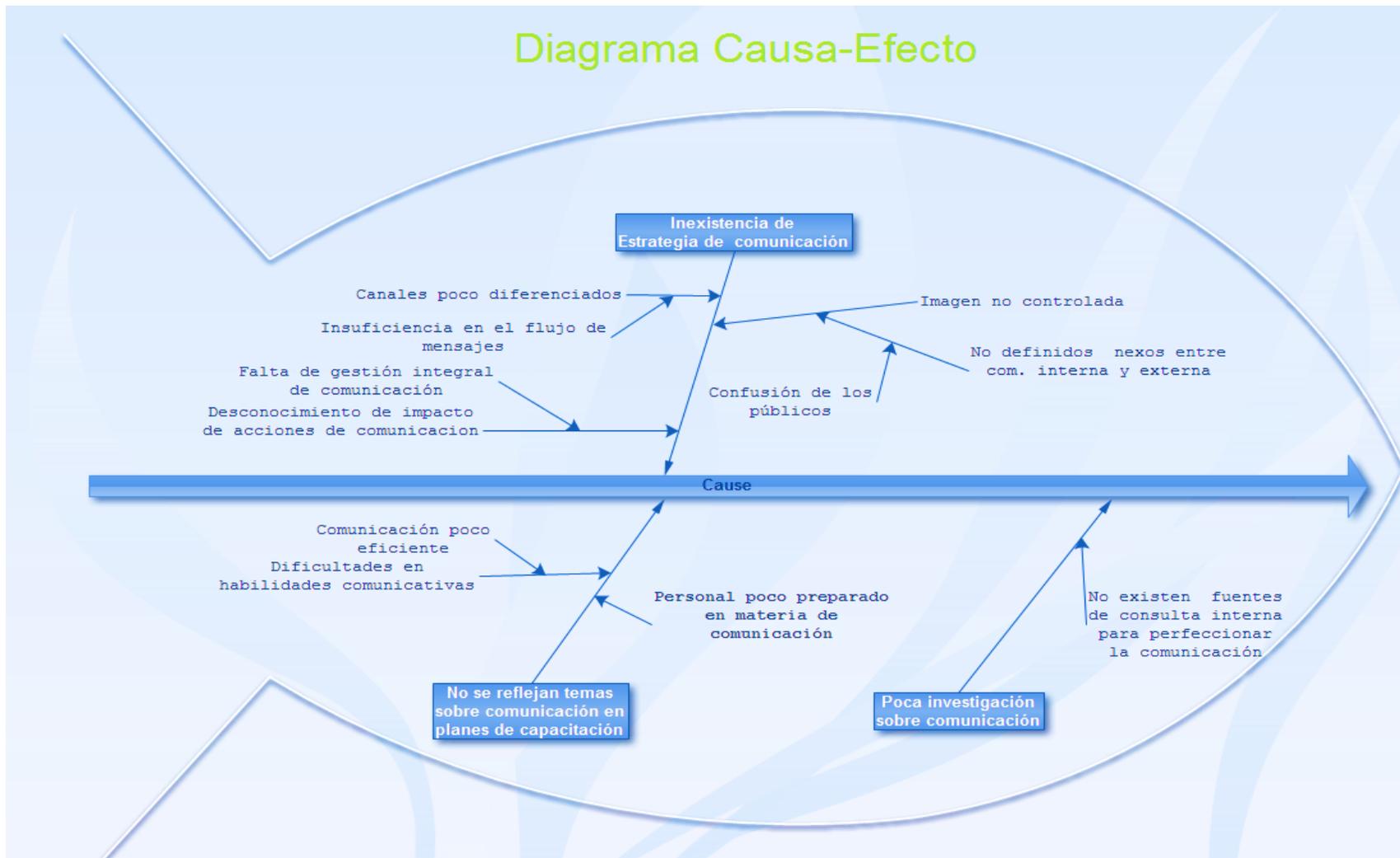
**Expertos seleccionados para la investigación luego de aplicar el método de Hurtado de Mendoza (2003).**

	Nombre	Cargo
1	Anaysi Suárez Fernández	Especialista Principal de Calidad
2	Odalys de la Caridad Milián	Jefe Económico
3	Olga M. Bermúdez Cabrera	Esp. Principal en Gestión de RR.HH
4	Náyade Camacho Rodríguez	Esp. Gestión Comercial
5	Ernesto Santander González	Director General
6	Jorge Alonso Pérez	Jefe de Producción
7	Pablo García Rodríguez	Analista de Producción

**Anexo 7: Valores críticos de S para la concordancia de los expertos.**

K						Valores adicionales para K=3	
M $\alpha = 0.05$	3	4	5	6	7	M	S
3	-	-	64.4	108.9	157.3	9	54
4	-	49.5	88.4	143.3	217	12	71.9
5	-	62.8	112.3	182.4	276.2	14	83.8
6	-	75.7	136.1	221.4	335.2	16	95.8
8	48.1	101.7	183.7	244	453.1	18	107.7
10	60	127.8	231.2	376.7	571		
15	89.8	192.9	349.8	570.5	864.9		
20	119.7	258	488.5	764.4	1158.7		
M $\alpha = 0.01$	3	4	5	6	7	M	S
3	-	-	75.6	122.8	185.6	9	75.9
4	-	61.4	109.3	176.2	265	12	103.5
5	-	80.5	142.8	229.4	343.8	14	121.9
6	-	99.5	171.1	282.4	422.6	16	140.2
8	66.8	137.4	242.7	388.3	579.9	18	188.6
10	85.1	175.3	309.1	494	737		
15	131	269.8	475.2	758.2	1129.5		
20	177	384.2	641.2	1022.2	1521.9		

Anexo 8: Diagrama causa-efecto resultante del análisis de la situación empresarial.



## **Anexo 9: Conjunto de cuestionarios realizados en la investigación.**

### **Generalidades de la comunicación, conceptos**

Estamos realizando una investigación sobre el sistema de comunicación en la empresa, esta tiene como objetivo describir los criterios que el personal tiene sobre los mecanismos de comunicación en la empresa. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a la implantación del sistema de comunicación de la empresa. No es necesario que ponga el nombre. Gracias por su colaboración.

#### Cuestionario 1 (generalidades de la comunicación)

Seguidamente le mostramos un conjunto de proposiciones donde deberá colocar del 1 al 5 de acuerdo con el grado en que esta afirmación coincide o no con la realidad según su percepción.

Para ello:

- 1) Totalmente en desacuerdo
  - 2) En desacuerdo
  - 3) Neutro
  - 4) De acuerdo
  - 5) Totalmente de acuerdo
1. \_\_\_Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
  2. \_\_\_En la empresa existe un ambiente de comunicación favorable.
  3. \_\_\_Esta empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación.
  4. \_\_\_Los problemas que surgen entre las diferentes áreas de trabajo se resuelven a través del intercambio de ideas.
  5. \_\_\_La información requerida por las diferentes áreas de trabajo fluye lentamente.
  6. \_\_\_Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
  7. \_\_\_En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
  8. \_\_\_En la empresa los problemas se discuten de manera constructiva.
  9. \_\_\_Me siento realizado con mi trabajo en la empresa.
  10. \_\_\_Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo en ocasiones no se ejecutan.
  11. \_\_\_Todos los departamentos participan activamente en la solución de los problemas.
  12. \_\_\_Generalmente, cuando se va a enfrentar una tarea mi departamento es el último en enterarse.
  13. \_\_\_Los criterios y opiniones de los trabajadores no se tienen en cuenta por los niveles superiores de dirección.

14. \_\_\_ A nuestros superiores sólo le podemos decir lo que quieren oír.
15. \_\_\_ Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa.
16. \_\_\_ En la empresa cada departamento trabaja por su lado.
17. \_\_\_ Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.
18. \_\_\_ La dirección no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
19. \_\_\_ Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.
20. \_\_\_ Cuando se analiza un problema las posiciones que se adoptan no siempre son críticas y sinceras.
21. \_\_\_ En general los bienes de la empresa se tratan con cuidado.
22. \_\_\_ Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.
23. \_\_\_ Los diferentes niveles jerárquicos de la empresa no colaboran entre ellos.
24. \_\_\_ La información se concentra en determinadas áreas de trabajo.
25. \_\_\_ La forma de comunicación más usada en la organización es la vertical (se establece entre los diferentes niveles de jerarquía).
26. \_\_\_ La forma de comunicación más usada en la organización es la horizontal (se establece entre los mismos niveles de jerarquía).
27. \_\_\_ Los diferentes niveles de dirección no propician una labor comunicativa eficiente.
28. \_\_\_ La comunicación en la empresa se caracteriza por una buena escucha.
29. \_\_\_ Cuando existe un problema no está claro a quién dirigirse.
30. \_\_\_ La solución de los problemas internos de la empresa está asociada al dominio de los trabajadores de dichos problemas.
31. \_\_\_ En la empresa existe un enfoque de comunicación tanto oral como escrita que se corresponde con los objetivos, valores y estrategia de la empresa.

Número de encuestados: 27

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Σ	
P1	5	5	4	4	2	2	3	5	5	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	5	4	2	2	4	2	2	4	2	3	5	93	
P2	5	5	4	5	2	2	3	5	5	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1	2	5	4	1	2	5	4	2	4	2	2	5	90	
P3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	5	1	1	4	2	1	5	1	2	5	75	
P4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	2	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	1	1	4	3	1	5	1	3	5	80	
P5	4	4	4	4	2	1	2	5	4	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	1	5	5	1	2	4	3	1	5	1	2	5	81	
P6	5	5	5	5	2	1	2	4	5	2	4	2	1	1	2	2	1	2	1	2	4	4	1	1	4	2	1	4	1	4	4	84	
P7	4	5	4	5	2	1	3	5	5	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	5	4	2	1	5	3	2	5	2	3	4	86	
P8	4	4	4	4	2	2	2	4	5	1	5	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	4	2	1	4	2	2	4	1	2	5	79	
P9	4	5	5	4	2	2	2	5	5	1	5	2	2	2	1	2	1	1	1	2	5	5	1	2	5	4	2	5	2	3	5	93	
P10	5	5	5	4	1	1	2	5	5	1	4	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	4	1	2	4	3	1	5	2	2	5	84	
P11	4	5	5	4	1	1	2	5	5	1	4	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	5	1	2	4	4	1	4	2	2	5	84	
P12	4	5	5	4	1	1	2	5	5	1	4	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	4	1	2	4	2	1	5	1	3	4	81	
P13	4	5	5	4	1	1	2	5	5	1	4	1	1	1	2	1	1	2	2	1	4	5	1	1	4	3	1	4	2	3	4	81	
P14	4	4	4	4	1	1	2	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	4	4	1	5	1	4	4	75	
P15	5	4	4	5	2	2	2	5	5	1	5	2	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	1	1	4	4	1	4	1	3	4	84	
P16	5	5	5	5	2	2	2	5	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	5	2	2	5	101	
P17	5	4	4	4	1	1	3	5	4	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	2	1	5	3	1	4	1	4	5	82	
P18	5	5	4	5	1	1	3	4	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2	1	4	4	2	5	1	4	5	85	
P19	4	4	4	5	1	1	2	5	4	2	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	4	5	2	1	5	4	2	5	1	4	5	86	
P20	5	4	5	5	2	1	3	5	5	1	5	1	2	2	2	2	2	1	2	2	5	5	1	1	4	4	2	5	1	4	4	93	
P21	5	5	5	5	2	1	2	5	5	2	5	1	1	1	2	1	2	2	1	2	5	4	2	2	5	3	2	4	2	5	5	94	
P22	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	5	2	2	5	5	1	5	2	5	5	91	
P23	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	1	2	4	4	1	4	2	4	4	88	
P24	5	5	4	4	1	2	2	5	4	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	4	5	1	2	4	4	1	5	2	4	4	85
P25	5	5	5	5	2	2	2	4	5	2	4	2	1	2	2	1	1	2	2	1	4	5	2	2	4	2	1	5	1	3	4	88	
P26	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1	4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	4	1	2	4	3	2	4	2	2	4	75	
P27	4	5	5	4	1	1	2	5	5	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	1	4	5	1	1	5	2	2	5	1	2	5	82	
Σ	121	124	120	119	40	36	60	126	125	36	118	39	37	37	44	38	42	35	36	37	122	124	37	41	117	88	39	124	40	84	124		

̄	4.4	4.5	4.4	4.4	1.4	1.3	2.2	4.6	4.6	1.3	4.3	1.4	1.3	1.3	1.6	1.4	1.5	1.3	1.3	1.3	4.5	4.5	1.3	1.5	4.3	3.2	1.4	4.5	1.4	3.1	4.6
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Estadísticos de fiabilidad**

		N	%
Casos	Válido	27	20.8
	Excluido	103	79.2
	Total	130	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
	.799	31	

**Fuente: salida del SPSS**

Cuestionario 2 (conceptos de comunicación)

Con la escala usada anteriormente, ponga numeración a los siguientes conceptos de comunicación que según su criterio se manejan en la empresa:

- a) \_\_\_\_ Comunicación actividad propia del ser humano.
- b) \_\_\_\_ Proceso a través del cual interactúan los trabajadores y la dirección de la empresa con el objetivo de lograr la eficacia y eficiencia de la gestión.
- c) \_\_\_\_ Conjunto de actividades encaminadas a facilitar y a agilizar (ida y vuelta) los mensajes entre los trabajadores entre sí y con su dirección.
- d) \_\_\_\_ Proceso que permite influir en las opiniones aptitudes y conducta de los trabajadores de la empresa y los públicos externos.
- e) \_\_\_\_ Es el sistema que se encamina tanto a publico internos como externos.
- f) \_\_\_\_ Es un sistema de valor estratégico y herramienta para la gestión de la empresa.
- g) \_\_\_\_ Es el sistema a través del cual se emiten y obtienen ideas, se conocen las necesidades de los trabajadores, se preservan los valores la misión y los objetivos de la empresa.

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	Σ
P1	4	4	4	3	4	4	5	28
P2	4	4	4	4	4	4	5	29
P3	5	5	4	4	4	5	5	32
P4	4	4	4	3	3	4	4	26
P5	4	5	4	4	4	5	5	31
P6	5	4	5	5	5	5	5	34
P7	4	5	4	4	3	4	4	28
P8	4	4	5	4	4	4	4	29
P9	4	5	4	3	4	4	5	29
P10	4	5	4	4	4	5	4	30
P11	4	5	4	4	4	4	4	29
P12	4	4	4	3	4	4	4	27
P13	4	4	4	4	4	4	4	28
P14	5	5	5	5	5	5	5	35
P15	4	5	4	3	4	4	4	28
P16	4	5	5	5	4	5	4	32
P17	4	5	4	4	4	5	4	30
P18	4	4	5	4	4	5	4	30
P19	4	4	4	4	4	4	4	28
P20	5	5	5	5	5	4	5	34
P21	5	4	5	5	5	5	5	34

P22	4	5	5	5	4	5	5	33
P23	4	4	4	4	5	4	4	29
P24	5	5	5	5	5	4	5	34
P25	4	5	5	5	5	5	5	34
P26	5	5	5	5	4	5	5	34
P27	4	5	4	4	4	4	4	29
$\Sigma$	115	124	119	112	113	120	121	
Media	4.259	4.593	4.41	4.15	4.19	4.44	4.48	

#### Estadísticos de fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	27	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	27	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
.828	7		

Fuente: salida del SPSS.

#### Canales de comunicación

¿Cuáles son los Medios de Comunicación (Canales de comunicación) que considere de acuerdo o no, potenciar su empleo por parte de los integrantes de la Unidad para comunicarse tanto con el entorno interno como externo? Marque con una (x), teniendo en cuenta su criterio, según la escala siguiente:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Neutro
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Cuestionario 3: (Medios impresos y audiovisuales)

#### Medios impresos

a. Boletín interno, hojas de noticias.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

b. Plegables, catálogos de productos y servicios.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

c. Reporte anual, memorando.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

d. Cartas, circulares, informes escritos, manuales, procedimientos, cartas personales.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

e. Reglamentos, instrucciones, normas.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

f. Tablas, cuadros informativos, gráficos, tabloneros de anuncios (murales, posters, carteles).

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

g. Señalética de la empresa y los locales, vallas.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Medios Audiovisuales

h. Videos institucionales, spot, videos memoria.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

i. Fotos.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

j. Emisora radial, telecentro.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Σ
P1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
P2	3	5	3	4	4	5	4	4	5	4	41
P3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	47
P4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
P5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	46
P6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
P7	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	42
P8	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	38
P9	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	42
P10	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	45
P11	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	40
P12	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	43
P13	3	4	3	5	5	5	5	3	5	3	41
P14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
P15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
P16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
P17	3	5	3	4	5	5	5	3	4	3	40
P18	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	44
P19	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	47
P20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
P21	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	44
P22	3	4	3	5	4	5	5	3	4	3	39

<b>P23</b>	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	46
<b>P24</b>	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	44
<b>P25</b>	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
<b>P26</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
<b>P27</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
<b>Σ</b>	109	125	108	122	119	120	129	108	119	104	
<b>Media</b>	4.037	4.63	4	4.52	4.407	4.44	4.78	4	4.407	3.8519	

### Estadísticos de fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	27	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	27	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
	.807	10	

**Fuente: salida del SPSS.**

Cuestionario 4: (Medios directos, en soporte digital, y otros)

#### Medios Directos

a. Entrevistas, reuniones.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

b. Matutinos, asambleas (afiliados, políticas), Consejos de Calidad, Consejos (Dirección, Administración), Consejos (Producción, Técnicos).

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

c. Comité Económico-Financiero, Colegios (Comités de Calidad, Recursos Humanos, Cuadros y Capacitación, Medio Ambiente, Seguridad Industrial), Comisión de Cuadros

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

#### Medios en soporte digital

d. Correo electrónico.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

e. Intranet (sito Web de la empresa).

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

f. Mensajería Instantánea.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

g. Boletín digital.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Otros

h. Teléfono fijo, Teléfono celular, FAX

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

i. Planta fija, Trunking.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

j. Radio Base.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

k. Computadora.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

l. Correo postal.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

m. Buzón de quejas y sugerencias.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

n. Plan de trabajo, encuestas.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	Σ
P1	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	56
P2	4	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	63
P3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	55
P4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	52
P5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	4	4	4	4	3	53
P6	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	62
P7	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	59
P8	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	61
P9	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	61
P10	3	3	4	5	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	53
P11	4	3	4	4	5	3	4	5	3	3	5	4	5	5	57
P12	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	59
P13	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	4	51
P14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	67
P15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	59
P16	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	65
P17	5	5	5	3	5	5	3	4	5	3	5	5	3	5	61
P18	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	63
P19	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	66
P20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
P21	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	63

<b>P22</b>	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	5	51
<b>P23</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	59
<b>P24</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	59
<b>P25</b>	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	4	5	3	4	52
<b>P26</b>	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	58
<b>P27</b>	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	60
<b>Σ</b>	106	105	113	114	124	110	106	123	107	104	126	119	114	122	
<b>Media</b>	3.926	3.889	4.19	4.22	4.59	4.07	3.93	4.56	4	3.85	4.67	4.41	4.22	4.52	

### Estadísticos de fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	27	64.3
	Excluido	15	35.7
	Total	42	100.0
Alfa de Cronbach		N de elementos	
		.812	14

Fuente: salida del SPSS.

### Ruidos e interferencias

#### Cuestionario 5

En el trabajo cotidiano se presentan constantemente un grupo de ruidos o interferencias que impiden el normal desempeño de directivos y trabajadores. Estas interferencias influyen además en la calidad de los procesos de comunicación que habitualmente se desarrollan de forma consciente. En su caso, cuáles interferencias de las que se relacionan a continuación le hacen perder más tiempo de la jornada laboral establecida o le interfieren en el desarrollo de acciones de comunicación.

Tipo de interferencia	Frecuencia de ocurrencia		
	Nunca(1)	Poca(2)	Mucha(3)
1. Burocratismo, exceso de documentos a leer.			
2. Desarrollo de despachos mal programados.			
3. Desarrollo de excesivos controles.			
4. Desarrollo de tareas no relacionadas con el cargo.			
5. El empleo de métodos inadecuados de dirección.			
6. El no respeto de los planes de trabajo y de actividades.			
7. Las interrupciones imprevistas, aparición de tareas urgentes.			
8. La demora en tomar decisiones, la falta de autoridad.			
9. La falta de control sobre las tareas a cumplir en el día.			
10. La falta de trabajo en equipo, falta de diálogo.			
11. La indisciplina laboral.			
12. La falta de capacitación.			
13. La falta de motivación.			

14. La falta de capacidad de escucha.			
15. La falta de sistematicidad en el desarrollo de las acciones.			
16. La información deficiente.			
17. La mala planificación y organización del trabajo.			
18. La no delegación de tareas.			
19. Las demoras en el cumplimiento de una tarea por existir la necesidad de averiguar, el porqué de la crisis y tratar de resolverla.			
20. Las gestiones perdidas.			
21. Las improvisaciones.			
22. Las intervenciones largas en las reuniones, reuniones ineficientes			
23. Los errores ajenos.			
24. Los errores propios.			
25. Los problemas personales, impuntualidades.			
26. El mal uso de la recepcionista o secretaria.			
27. El uso del Teléfono.			

Número de encuestados: 27

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Σ
P1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	48
P2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	50
P3	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	39
P4	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	37
P5	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	39
P6	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	39
P7	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	41
P8	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	44
P9	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	38
P10	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	37
P11	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	35
P12	3	2	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	50
P13	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	46
P14	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	45
P15	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1		2	1	1	1	2	43
P16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	36
P17	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	43
P18	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	44
P19	3	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	42
P20	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
P21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	54
P22	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	40
P23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	45
P24	3	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	41
P25	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	37
P26	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	37
P27	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	35
Σ	65	43	53	42	41	34	39	40	53	42	33	37	43	39	38	38	38	42	52	41	31	43	40	39	42	27	43	

Ā	2.4	1.5	1.9	1.5	1.5	1.2	1.4	1.4	1.9	1.5	1.2	1.4	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5	1.9	1.5	1.1	1.6	1.4	1.4	1.5	1	1.5
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----

**Estadísticas de fiabilidad**

		N	%
Casos	Válido	26	96.3
	Excluido	1	3.7
	Total	27	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
	.756	27	

Fuente: salida del SPSS.

### Revisión de la imagen

Seguidamente le mostramos un conjunto de proposiciones donde deberá marcar con una **(X)** de acuerdo con el grado en que esta afirmación coincide o no con la realidad según su percepción.

Para ello:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Neutro
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

### Cuestionario 6: (Los locales)

a. Existe la Identificación externa e interna estéticamente confeccionada.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

b. Proyectan una imagen sobria los locales. El orden, la limpieza y la estética en los puestos de trabajo es la mejor.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

c. Existe la práctica de echar papeles en los ceniceros y colillas de cigarros en el suelo.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

d. Aparecen a la vista de los clientes y visitantes murales que son para uso de los trabajadores y nada tiene que ver con la actividad principal de la entidad.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

e. El estado de las paredes es el mejor y los techos están deshollinados.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

f. El estado de los muebles en las áreas de servicio a clientes y puestos de trabajo es bueno. Están colocados con estética los archivos y estantes.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

g. Están cuidadas las plantas ornamentales. Se atiende las áreas verdes.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

h. Se aplican soluciones adecuadas para el parqueo de las bicicletas de los trabajadores que no sean salones de atención al público, ni el área de oficina.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

i. Existen cajas con documentos, equipos rotos o que no se usan, papeles encima de archivos a la vista de los clientes o visitantes externos.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

j. Existen carteles de “ACCESO PROHIBIDO”, “NO PASE”, “HABLE EN VOZ BAJA” y otros que reflejen órdenes a los clientes.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

k. La limpieza de los pasillos, locales, y los baños es buena. Existen cestos en los locales.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	Σ
P1	5	4	2	1	5	4	4	5	2	3	5	40
P2	4	4	2	1	4	5	5	5	2	5	4	41
P3	4	4	1	2	2	4	4	4	1	4	4	34
P4	5	3	1	1	5	5	5	5	1	5	4	40
P5	4	5	2	2	4	4	2	5	1	4	5	38
P6	2	4	1	2	2	4	4	4	1	2	4	30
P7	5	3	1	2	4	5	4	5	1	4	2	36
P8	5	3	2	2	5	5	5	5	2	5	4	43
P9	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	34
P10	5	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	43
P11	5	5	3	2	5	5	5	5	2	5	5	47
P12	4	4	2	2	5	5	5	5	1	4	4	41
P13	4	4	1	1	5	5	4	5	1	4	4	38
P14	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	35
P15	4	4	1	1	4	4	4	5	1	4	4	36
P16	5	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	43
P17	5	5	1	1	5	5	4	4	1	2	5	38
P18	4	4	2	2	4	4	4	4	1	4	4	37
P19	5	4	1	1	5	5	4	4	1	5	5	40
P20	4	4	2	2	4	4	5	4	2	5	5	41
P21	5	5	1	1	5	5	4	4	1	5	5	41
P22	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	4	32
P23	5	5	1	1	5	5	5	5	2	5	5	44
P24	5	5	1	2	5	5	5	5	1	5	5	44
P25	5	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	37
P26	4	4	1	2	4	4	4	4	1	4	5	37
P27	4	4	1	2	4	4	4	4	1	4	4	36
Σ	119	113	37	41	117	122	114	122	34	109	118	
Media	4.407	4.19	1.37	1.52	4.3	4.52	4.22	4.52	1.26	4.04	4.37	

### Estadísticas de fiabilidad

	N	%

Casos	Válido	27	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	27	100.0
Alfa de Cronbach		N de elementos	
.741		11	

Fuente: salida del SPSS.

Cuestionario 7: (Los vehículos de la entidad y la correspondencia)

Vehículos de la entidad.

a. La limpieza, pintura y estado interno de los mismos (forro de los asientos, alfombra, tapicería) es la mejor.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

b. El rótulo de la entidad está confeccionado con estética, acorde a lo establecido en el manual de identidad.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

c. El color de los medios de transporte es acorde a lo establecido en el manual de identidad.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

d. La limpieza exterior es la mejor.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

e. Para el caso de los carros de los linderos. (útiles y accesorios limpios y herramientas organizadas).

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

La correspondencia.

f. La correspondencia habla por la entidad, es limpia, sin tachaduras ni borrones.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

g. Está escrita en un lenguaje respetuoso y amable aun cuando se le escribe a personas conocidas.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

h. Los sobres están limpios y sin tachaduras ni borrones.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

i. Cuando se dirige la correspondencia a un cliente, se identifica al mismo como: estimado, cliente, señor, compañero, usuario.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

j. Se cometen faltas de ortografía y se redactada de manera compleja o incoherente.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	$\Sigma$
P1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	45
P2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	1	41
P3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
P4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	1	42
P5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	1	42
P6	4	4	4	2	5	4	4	5	4	1	37
P7	2	4	4	3	4	4	4	4	4	1	34
P8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
P9	4	4	4	5	3	4	5	5	5	1	40
P10	5	5	4	2	2	4	5	5	5	1	38
P11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	38
P12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
P13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	45
P14	4	5	5	5	4	5	5	4	5	1	43
P15	2	5	5	2	3	5	4	4	5	1	36
P16	4	5	5	5	4	5	5	4	5	1	43
P17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	38
P18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
P19	2	4	4	2	4	4	4	5	5	1	35
P20	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	41
P21	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	40
P22	4	4	4	4	5	5	4	4	5	1	40
P23	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	38
P24	5	4	4	2	2	4	4	4	5	1	35
P25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	45
P26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
P27	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	45
$\Sigma$	112	124	121	107	115	124	124	125	132	27	
<b>Media</b>	4.148	4.59	4.48	3.96	4.3	4.59	4.59	4.63	4.89	1	

### Estadísticas de fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	27	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	27	100.0

Alfa de Cronbach	N de elementos
.775	10

**Fuente: salida del SPSS.**

Cuestionario 8: (Los agentes de seguridad y protección, el teléfono)

Los agentes de seguridad y protección.

a. Actúan como si fueran el primer empleado de la entidad, generalmente se relaciona con los clientes, y proyecta la primera imagen de la organización.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

b. Están vestidos con uniforme de alguno de los cuerpos militares del país, limpio y adecuadamente usado.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

c. Permanecen todo el tiempo de pie o sentado, durante el horario de servicio a los clientes, en la entrada de la instalación.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

d. El tratamiento que ofrece a los clientes y empleados es el mejor.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

El teléfono.

e. Cuando suena el teléfono se atiende con prontitud.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

f. Al descolgar, el que atiende la llamada identifica la entidad con el nombre de la misma, slogan, buenos días/ buenas tardes.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

g. Las conversaciones son breves y se relacionan con los asuntos de trabajo.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

h. Las llamadas particulares son muy breves y se tiene en cuenta que el teléfono es un instrumento de trabajo muy necesario para la Entidad.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

i. Cuando no se escucha adecuadamente a la otra persona se dice que no escuchamos bien, que por favor repitan la llamada y si es posible se ofrecen otros números telefónicos que pudieran estar disponibles.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

j. Si se recibe una llamada para otra persona se grita para avisarle de su llamada.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

k. Cuando el empleado que se solicita por teléfono está en otra actividad que no le permite atender la llamada de manera inmediata, se le explica a la persona que llama la causa.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	Σ
P1	5	3	4	5	4	5	3	3	5	1	4	42
P2	5	3	4	5	4	5	3	4	5	2	5	45
P3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	2	4	47
P4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	5	49
P5	5	2	4	5	4	5	4	3	5	1	4	42
P6	4	2	5	5	5	5	2	3	5	1	4	41
P7	5	4	4	5	4	5	3	5	5	1	4	45
P8	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	39
P9	4	4	5	4	4	5	4	5	5	1	5	46
P10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	50
P11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	51
P12	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	5	48
P13	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	5	48
P14	5	5	4	5	5	5	5	3	4	1	5	47
P15	5	2	5	5	5	5	2	4	4	2	5	44
P16	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	4	47
P17	5	3	5	5	5	5	5	4	5	1	5	48
P18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	51
P19	4	2	4	4	4	5	4	3	5	2	5	42
P20	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4	43
P21	4	4	4	4	4	4	3	5	5	1	5	43
P22	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	49
P23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	5	41
P24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	52
P25	4	2	4	4	4	4	3	4	4	1	4	38
P26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	51
P27	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	49
Σ	127	103	121	128	123	127	105	113	1 8	38	125	
Media	4.7	3.81	4.48	4.74	4.56	4.7	3.89	4.2	4.74	1.41	4.63	

### Estadísticas de fiabilidad

	N	%
Casos Válido	27	100.0

Excluido	0	.0
Total	27	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos	
.755	11	

**Fuente: salida del SPSS.**

Cuestionario 9: (Trabajadores que atienden a clientes y visitantes)

- a. La presencia de todos los trabajadores es con ropa adecuada, limpia.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- b. Al recibir a un cliente le miran a la cara, lo saludan amablemente con un buenos días/ buenas tardes y seguidamente lo atienden.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- c. Cuando se atiende un cliente se emplean términos como tío o tía, abuelo o abuela, mi vida, mi amor, etc.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- d. Los empleados son los máximos defensores de los clientes, velan porque cada acto o tarea que se realice en la Entidad NO PERJUDIQUE EL SERVICIO, y son los exponentes de la filosofía que dice: EL CLIENTE ES LO FUNDAMENTAL.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- e. Fuman e ingieren alimentos en presencia de los clientes, mantienen comestibles y vasos en los puestos de trabajo.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- f. El tono de voz empleado es bajo y sólo el cliente atendido oye lo que estamos explicando.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- g. Prestan total atención a todo lo que el cliente explica, mirándole a los ojos, demostrando así interés.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- h. Se abandona el puesto de trabajo sin dejar indicaciones precisas para la atención a los clientes.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_
- i. Cuando llega un cliente es atendido inmediatamente, aun cuando se está conversando con otro compañero de trabajo o con un amigo.  
1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

j. Las quejas que se reciben son atendidas por las personas de mayor autoridad dentro de la organización.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

k. Se reciben quejas de los clientes en el transcurso del año.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

l. Se ofrecen informaciones a los clientes o visitantes sobre deficiencias e interioridades de la entidad.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

m. Cuando la solución del tema se va de las manos del empleado, se pelotea al cliente.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

n. Se hacen gestos con los ojos o la boca, dando muestras de desinterés, apatía o rechazo ante algo que plantea el cliente.

1) \_\_\_\_ 2) \_\_\_\_ 3) \_\_\_\_ 4) \_\_\_\_ 5) \_\_\_\_

Número de encuestados: 27

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	Σ
P1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	2	2	1	1	49
P2	5	4	1	4	4	2	4	4	2	4	4	1	1	1	1	42
P3	5	5	1	5	5		5	5	2	5	3	2	2	1	1	49
P4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1	39
P5	5	5	1	3	5	1	4	5	1	5	5	1	1	1	1	44
P6	4	4	1	4	5	1	3	4	1	5	5	3	1	1	1	43
P7	4	4	1	5	4	1	5	4	1	4	3	1	2	1	1	41
P8	5	5	1	3	5	2	4	5	1	4	4	1	1	1	1	43
P9	5	5	1	4	5	2	4	5	1	5	5	3	1	1	1	48
P10	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	47
P11	5	5	1	3	5	1	5	5	1	5	5	1	2	1	1	46
P12	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1	39
P13	4	4	1	4	4	1	5	4	1	4	4	1	1	1	1	40
P14	4	5	1	5	5	2	5	5	1	5	5	1	2	1	1	48
P15	4	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	2	1	1	1	46
P16	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	2	2	1	1	49
P17	5	4	1	3	5	1	5	5	1	5	5	3	2	1	1	47
P18	4	5	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	2	1	1	41
P19	5	4	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	46
P20	4	5	1	4	4	2	4	4	1	4	4	1	1	1	1	41
P21	5	4	1	3	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1	39
P22	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	47
P23	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	3	1	1	1	49

<b>P24</b>	5	5	1	5	5	2	5	5	1	4	5	1	1	1	1	47
<b>P25</b>	4	5	1	3	5	1	5	5	1	4	5	2	2	1	1	45
<b>P26</b>	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	3	2	1	1	50
<b>P27</b>	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	1	2	1	1	48
<b>Σ</b>	15	125	27	115	127	34	124	126	29	124	123	42	38	27	27	
<b>Media</b>	4.63	4.63	1	4.26	4.7	1.26	4.59	4.67	1.07	4.59	4.56	1.56	1.41	1	1	

### Estadísticas de fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	27	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	27	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
	.759	15	

Fuente: salida del SPSS

### Anexo 10: Guía de entrevista realizada a los directivos de la empresa para la investigación.

1. ¿Cómo está concebida dentro de la empresa la comunicación y especialmente en su dirección?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades o barreras que se presentan en la comunicación a nivel de empresa?
3. ¿En su área cuales son los canales de comunicación que usted utiliza?
4. ¿Cuáles son las principales vías de comunicación externa que la empresa utiliza?
5. ¿Cuáles UD considera como las principales necesidades comunicativas?
6. ¿Existe una estrategia general de comunicación en la empresa? ¿Cuáles son sus principales líneas y objetivos que debe tener la misma?
7. ¿Qué características tienen los mensajes que emite la organización superior y su dependencia?
8. ¿Qué actividades de preparación se realizan con los trabajadores en aras de capacitarlos para la comunicación?

**Anexo 11: Organigrama de la empresa VILLALCO.**

