

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Psicología
Departamento de Comunicación Social



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
Licenciado en Comunicación Social

**Evaluación de la gestión de comunicación interna en la
empresa Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara.**

Autor: Lianet Fernández Blanch

Tutor: Msc. Vanessa Hernández Toledo

Junio, 2012

EXERGO

“¡Cuantas cosas, deberían cambiar todavía!”

*(Vincent Van Gogh
Últimas cartas desde la locura
Arles, Francia. Octubre de 1888-mayo de 1889)*

DEDICATORIA

Porque es su mayor sueño.

A mi abuela.

Porque me dio la vida y me ha apoyado siempre.

A mi mamá

AGRADECIMIENTOS

*Por la constancia, el empeño, el amor. Por hacerme lo que soy.
A mi abuela.*

*Por regalarme la vida, por dejarme vivirla a plenitud, por estar siempre presente.
A mi mamá*

*Por demostrarme su cariño y por dejarse querer tanto.
A mi hermanito.*

*Por darme el amor de un padre.
A Félix,*

*Porque desde que lo conocí soy mejor persona, porque me entiende como nadie, porque me ha dado el amor, la ayuda y la paciencia que necesité durante estos años, porque siga ahí.
A Elio.*

*Por la gran ayuda, por el empeño, porque sin ella no hubiera sido posible.
A mi tutora.*

*Porque siempre estuvieron cuando los necesité, porque me han demostrado que los lazos que nos unen son mas importantes que nada en el mundo.
A toda mi familia.*

*Por los recuerdos que compartimos y nos van a unir toda la vida.
A mis amigas de siempre Anye y Marlyn.*

*Porque se han convertido en parte de mi vida, porque ya son como mi familia, porque me han demostrado que los verdaderos amigos si existen.
A Liset, Yailen e Inalvis.*

*Porque gracias a ellas la universidad ha sido más fácil, más divertida, ha valido la pena.
A Grether, Ladaris, Lailin, Olga, Mailèn y Susana*

A todos los que me han ayudado, los que se han preocupado porque este sueño se haga realidad. Muchas Gracias.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara (EAH-VC) con el objetivo de evaluar la gestión de comunicación interna.

La alternativa metodológica empleada es la cuantitativa. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, observación no participante y revisión de documentos oficiales para la recogida de información.

Se arribó a la conclusión que la gestión de comunicación interna en la EAH-VC es un proceso planificado y sistemático.

Como parte de los supuestos organizacionales, la empresa cuenta con la misión, visión y objetivos debidamente actualizados, con los que se encuentran alineados a su vez los objetivos de comunicación. Están establecidas las políticas y el responsable de esta área, así como sus funciones.

En relación a las fases de la gestión, se intencionan las acciones de comunicación interna a partir de los resultados del diagnóstico realizado con motivo de lo establecido en el decreto ley 281 para el Perfeccionamiento Empresarial. En este sentido están diseñados los Manuales de Gestión de la Comunicación y de Identidad Visual, así como planes anuales que los complementan. Las acciones de comunicación planificadas se han implementado en su totalidad, con una participación media del público interno. La evaluación esta concebida a través de instrumentos de control, pero estos no se llevan a efecto.

Las recomendaciones están encaminadas a consolidar tanto los supuestos organizaciones como cada una de las fases de gestión de la comunicación interna.

Palabras claves: Gestión de comunicación, comunicación interna, evaluación.

SUMMARY

This research was conducted in the Hydraulic Development Corporation Villa Clara (EHA-VC) with the aim of assessing the management of internal communication. The alternative methodology used is quantitative. We applied semi-structured interviews, questionnaires, participant observation and review of official documents for the collection of information.

He came to the conclusion that the management of internal communication in EHA-VC is a planned and systematic.

As part of the organizational assumptions, the company has the mission, vision and objectives properly updated, which in turn are aligned communication objectives. They set policies and manage this area and its functions.

In relation to the phases of management actions are intencionan internal communication from the results of diagnosis made by reason of the provisions of Decree Law 281 for the Business Improvement. In this sense, the manuals are designed Communication Management and Identity and annual plans that supplement them. Communication actions planned have been implemented in full, with an average of the internal public. The evaluation is conceived through instruments of control, but they do not take effect. The recommendations are aimed at consolidating the cases both organizations as each of the stages of management of internal communication.

Keywords: Communication management, internal communication, evaluation.

INDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Marco Teórico..... | 5 |
| 1.1 Gestión de Comunicación Organizacional..... | 5 |
| Modelos de gestión de comunicación..... | 7 |
| Fases de la Gestión de Comunicación Organizacional..... | 10 |
| 1.2 La Gestión de Comunicación Interna..... | 20 |
| 1.3 La Gestión de Comunicación en Cuba..... | 26 |
| El Sistema de Comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial..... | 28 |
| Modelo de evaluación de la gestión de comunicación para las empresas cubanas... | 34 |
| Marco Metodológico..... | 38 |
| 2.1 Diseño metodológico..... | 38 |
| 2.2 Operacionalización de la variable..... | 39 |
| 2.3 Selección de la muestra..... | 43 |
| 2.4 Instrumentos de recogida de información..... | 43 |
| 2.5 Procedimiento..... | 45 |
| 2.6 Procesamiento de la información..... | 46 |
| 2.7 Principios éticos de la investigación..... | 46 |
| Análisis de Resultados..... | 47 |
| 3.1 Análisis por técnicas..... | 47 |
| 3.2 Análisis integral de los resultados..... | 75 |
| Conclusiones..... | 82 |
| Recomendaciones..... | 84 |
| Bibliografía..... | 85 |
| Anexos | |

INTRODUCCION

El término gestión ha cobrado un papel protagónico en la empresa moderna. Se habla de gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las competencias, gestión del conocimiento y de gestión de comunicación. Esta última se ha convertido en una herramienta indispensable para el engranaje de las organizaciones.

Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad (Cirigliano, 2009).

La gestión en las comunicaciones implica llevar adelante una política organizacional sistemática que defina la estrategia de intervención para las relaciones con los públicos de la organización, convierta en comprensibles los alcances y modalidades de su actividad y facilite el desarrollo de un ambiente de credibilidad en su contexto.

Según Villafañe (citado en Rivero, 2010), “esta herramienta se ubica tanto en el campo de las acciones comunicativas como en el área de la gestión empresarial, ya que influye en todas las funciones y facetas de la empresa”. La carencia de este enfoque en cuanto a comunicación es una limitación sustancial para el desarrollo y en ocasiones, incluso la supervivencia de la empresa.

Varios son los autores que abordan el tema de la gestión de comunicación. Se pueden nombrar algunos como: Gerald Goldhaber (1984), Gaudencio Torcuato (1986), Annie Bartoli (1992), José Luís Piñuel (1997), Justo Villafañe (1999), Irene Trelles (2002) o Magda Rivero (2010).

Estos teóricos coinciden en que la gestión de la comunicación se materializa en cuatro etapas fundamentalmente: la elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos. Estos, a su vez, se conforman mediante la elección de soportes, dispositivos e indicadores seleccionados por objetivos, con un alto grado de flexibilidad, que le posibilite un nivel de adaptación inmediato a cambios.

INTRODUCCION

La gestión de comunicación supone contar con una plataforma conceptual sólida que vele por la orientación acertada del quehacer comunicacional; el diseño de objetivos y estrategias que tributen a su desarrollo y su ejecución mediada por el control y evaluación sistemáticos.

La evaluación de la comunicación en las organizaciones es una de las etapas más importantes de la gestión, es justamente a partir de ella que el área de comunicación probará a la dirección de qué forma contribuye al alcance de los objetivos estratégicos. La evaluación debe preverse desde la planificación y comprobar en cada fase si se ha tomado en consideración.

La gestión de comunicación se vuelca tanto hacia el ámbito externo como interno, cobrando este último notable significación en la actualidad. Gestionar la comunicación interna de manera eficaz y efectiva permite no solo mantener a los trabajadores informados de la realidad organizacional, sino también darle una participación en la construcción de la estrategia empresarial.

Según Magda Rivero (2010) en nuestro país se le concede prioridad al trabajo con los públicos internos, pues un adecuado sistema de gestión de comunicación tributa al fortalecimiento de las relaciones humanas así como a la socialización de su cultura. Propicia además que las metas organizacionales sean asumidas como parte de las metas individuales de sus miembros lo que garantiza un mayor cumplimiento de estas.

Las empresas cubanas han comenzado a prestar atención a la comunicación a partir de la implantación del perfeccionamiento empresarial, reconociendo su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

El decreto Ley 281/07 propone la elaboración de un sistema de comunicación, que se apoya en las ya mencionadas etapas de la gestión, cuyo punto de partida será siempre un diagnóstico que refleje la realidad existente en la organización. Un momento importante en este sistema es la confección de los manuales de Identidad Corporativa y de Gestión de Comunicación, los cuales normarán el quehacer comunicativo en la entidad así como la ejecución de las acciones que se hayan planificado como parte de estos.

INTRODUCCION

Orientado a garantizar la certera aplicación de este sistema, la norma que lo rige (Decreto 281/07) establece la necesidad de evaluar de forma periódica el cumplimiento y repercusión que para la empresa ha tenido la implantación del mismo.” A pesar de ello esta acción generalmente es relegada a un segundo plano por las empresas, en muchas ocasiones por la falta de una metodología para llevarlo a cabo o porque simplemente no lo consideren una prioridad” (Rivero, 2010).

Los cambios sufridos en la política empresarial cubana en los últimos tiempos han obligado a las organizaciones a revisar y remontar muchos de sus sistemas. El de comunicación no escapa de ello y en muchas entidades los nuevos cambios dan un vuelco total al trabajo previo. Esto hace muy difícil el acceso a organizaciones que se encuentren en condiciones para realizar una investigación cuyo objeto de estudio sea el sistema de comunicación.

Para el año 2010, en la provincia de Villa Clara existían 90 empresas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, lo cual representa un 53.6% del total: 168 existentes (Bermúdez, 2010). Estos datos justifican la necesidad de estudios que contribuyan a la perfección del área de la comunicación en empresas en esta condición. Solo a través de la evaluación sistemática de la gestión de comunicación se logrará implementar adecuadamente el sistema de tal forma que refleje resultados tangibles para la empresa, demostrando a su vez la valía de la comunicación organizacional.

Una de las empresas de la provincia que se encuentra en perfeccionamiento empresarial desde el año 2001 es Aprovechamiento Hidráulico. La organización cuenta con un sistema de comunicación implantado en el año 2008. Esto permite que sea apropiado realizar una evaluación del mismo comenzando por la gestión de la comunicación interna.

Por lo que se propone como:

Problema de Investigación:

¿Cuál es el estado de la gestión de la comunicación interna en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara?

INTRODUCCION

Objetivo General:

Evaluar la gestión de comunicación interna en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara.

Los objetivos específicos que se persiguen son:

- Definir los supuestos organizacionales sobre comunicación interna que se manifiestan en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara.
- Analizar las diferentes etapas a través de las cuales se formaliza la gestión de comunicación interna en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara.

La presente investigación tiene como antecedente estudios realizados por las investigadoras cubanas Irene Trelles (2002), Hilda Saladrigas (2002) y Magda Rivero (2010).

Resulta novedosa y pertinente, pues el tema carece de tratamiento anterior, aún cuando es evidente la necesidad de estudios de este tipo. En este sentido se propone ofrecer informaciones confiables acerca del estado de la gestión de la comunicación interna en la organización objeto de estudio, ayudar a detectar los problemas existentes en el área, así como ofrecer recomendaciones que contribuyan al perfeccionamiento de los procesos comunicativos.

La necesidad actual de evaluar la gestión de la comunicación en las organizaciones no solo es producto de disposiciones legales (Decreto-Ley 281, 2007), sino de la urgencia de coordinar acertadamente todos los factores en busca de una mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

1.1 Gestión de Comunicación Organizacional

En los últimos años, un área que ha alcanzado un progresivo protagonismo y una indudable revaloración en espacios organizacionales es la comunicación.

Esta ha recorrido un cambio importante en las organizaciones, desde su manejo táctico-instrumental hasta la dimensión estratégica, donde la gestión global de los distintos tipos de comunicación, constituyen parte primordial del perfeccionamiento de la estrategia competitiva de la empresa. (Rivero, 2010)

La gestión aplicada a la comunicación permite que sea asumida como un componente imprescindible dentro de la gestión empresarial.

La mayor virtud de este modo de concebir la comunicación consistiría en el aprovechamiento del papel catalizador de la comunicación en la eficiencia y la calidad de las empresas y el ahorro de tiempo en la consecución de los objetivos de la organización. (Trelles, 2002)

El término “Gestión de la Comunicación Organizacional” ha sido descrito por diversos autores cubanos entre ellos Martínez (2009), Rivero (2010), Trelles (2002).

Esta última autora en un intento por resumir lo esencial del concepto, lo define como la planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades, que tribute a la integración de los mismos “... pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”. (Trelles, 2004).

La gestión de los procesos comunicativos posee un registro considerable de principios axiomáticos universales, claves para el eficiente desarrollo de la organización. Identificados a partir de los puntos coincidentes de la literatura especializada en el tema se encuentran:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.

MARCO TEORICO

- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos.
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación Trelles (2004).

Se resalta la importancia de uno de los principios mencionados, específicamente el que hace alusión al sustento teórico que debe servir de plataforma a la gestión. Los modelos de comunicación que se asumen marcarán el establecimiento de objetivos, funciones, relaciones entre actores que participan en los procesos comunicativos y las interacciones con el entorno interno y externo.

Los teóricos tienden a agrupar en cuatro enfoques a los modelos o paradigmas que caracterizan los procesos comunicacionales en organizaciones: enfoque mecánico,

MARCO TEORICO

psicológico, sistémico y simbólico interpretativo, sin indicar en su análisis prioridad o preferencia por ninguno de ellos. (Trelles, 2002).

Cada perspectiva enfoca un aspecto importante de la comunicación, en el que subrayan aristas diferentes. Los modelos no son excluyentes, ni se presentan lineal y consecutivamente, sino incorporan muchos elementos comunes y se presentan en la realidad mezclados, pues “en investigaciones y estudios realizadas tanto en Cuba como en otros países latinoamericanos, se ha podido comprobar la existencia de tales mezclas; es muy difícil encontrar en la realidad un modelo “puro”.” (Trelles, 2002).

Estos enfoques, según Huerta y Timor (2007) se resumen de la manera siguiente:

- Enfoque mecánico: presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación dentro de la organización.
- Enfoque psicológico: traslada el foco de su atención al receptor del mensaje; siempre dentro de la organización.
- Enfoque sistémico: concibe la organización como un sistema social integrado por elementos interrelacionados y ve la comunicación como mediadora dentro del mismo y para con el exterior.
- Enfoque simbólico-interpretativo: considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Teniendo como base uno u otro de estos enfoques teóricos, se han diseñado propuestas de modelos de gestión de comunicación apelando a la inminente necesidad de establecer pautas, modos de hacer desde la comunicación como parte de la gestión de la organización.

Modelos de gestión de comunicación

Autores nacionales e internacionales, desde diversas perspectivas han desarrollado propuestas de gestión de comunicación que se superan unas a otras para generar modelos más acabados y abarcadores. Entre estos se pueden citar a Gerald Goldhaber (1984), Gaudencio Torcuato (1986), Annie Bartoli (1992), José Luís Piñuel (1997), Justo Villafañe (1999), Irene Trelles (2002), Magda Rivero (2010).

MARCO TEORICO

Uno de los primeros en acercarse a un modelo de gestión de comunicación es Gerald Goldhaber (1984) que “propone la necesidad de un equilibrio entre los flujos y tipos de mensajes y una tipología que permite comprender mejor las redes de comunicación institucional y las características, ventajas y desventajas de los mensajes”(citado en Trelles, 2002). Al decir de Irene Trelles (2002), “entre las críticas fundamentales realizadas a este modelo se encuentra su falta de concreción y ejecución, su abordaje demasiado teórico y su insistencia en el ámbito interno de la comunicación”.

Desde América Latina se proponen otras perspectivas de la gestión de comunicación. Un claro ejemplo de esto es el modelo del brasileño Gaudencio Torcuato (Citado en Trelles, 2002), donde a diferencia de Goldhaber (1984) que hace énfasis en el público interno, este realiza una investigación y definición de áreas hacia el exterior de la empresa. Este autor reconoce la pertinencia de que las diferentes áreas de la institución emitan un mensaje coherente basado en una misma idea. La gestión del conocimiento muy difundida en la actualidad forma parte de su enfoque.

Por otra parte la francesa Annie Bartoli (1992) plantea ubicar el campo de la gestión de comunicación, no solo en el puro campo de las acciones comunicativas, sino en el área de la gestión empresarial, para lo cual argumenta que la comunicación influye en todas las funciones y facetas de la empresa, considera que los procesos comunicativos deben ser coordinados y orientados tanto al interior como el exterior, y no hacia uno de los ámbitos, a diferencia de modelos anteriores (Goldhaber ,1984 y Torcuato, 1986).

Bartoli (1992) propone un modelo de gestión holístico y coherente, que combina la comunicación interna y externa en vías de fortalecer la identidad organizacional, al potenciar la motivación de los trabajadores. Además integra la gestión comunicativa y la empresarial, factor determinante para comprender la interrelaciones existentes entre las funciones, objetivos y políticas de ambos sistemas.

Este es un modelo de gestión abarcador, que toma de los anteriores los elementos necesarios que permitan el funcionamiento de la organización como un engranaje perfecto, logrando que las acciones comunicativas que se proyecten estén acordes con los objetivos y metas organizacionales.

MARCO TEORICO

Muy cercana a esta concepción de gestión de comunicación se encuentra la de José Luis Piñuel (1997) que considera que la comunicación es determinante en el proceso de mediación como elemento que permite a la organización interrelacionarse con el entorno y con el sistema social de producción, mediar y ser mediada en su relación dialógica con el ambiente y con los demás subsistemas internos. Esto permite, según el autor, contribuir al cumplimiento de la misión de la institución y aumentar la eficiencia.

Irene Trelles (2002) destaca en este modelo “la amplitud y verosimilitud de Piñuel al concebir la comunicación como un proceso estratégico en la institución para el proceso de mediación. Sus mayores deficiencias están en su escasa operatividad”.

El modelo de gestión de comunicación diseñado por el investigador español Justo Villafañe (1999) es una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema, para ello se apoya en lo que denomina gestión de imagen, que “concibe la gestión de comunicación corporativa como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada”.

Villafañe apunta a dos principios para contrarrestar la espontaneidad en la gestión comunicativa. En este caso se refiere al principio normativo, como aquel que constituye guía permanente de la identidad o personalidad de la organización y el principio de integración que implica la coordinación de todas las acciones comunicativas que se lleven a cabo en toda organización. (Villafañe, 1993). El investigador concibe como fin primordial de la gestión de comunicación el logro de una adecuada imagen de la organización en sus respectivos públicos (Villafañe, 1999).

El modelo propuesto por este autor se considera uno de los más importantes, pues toma en cuenta elementos de importancia como la planificación y la integración de todas las acciones de comunicación con vista a lograr una práctica sinérgica.

En Cuba las autoras Irene Trelles (2002) y posteriormente Magda Rivero (2010) proponen un modelo de gestión que se construye tomando como fuente lo planteado por los autores referenciados, interpretado a la luz de las particularidades de nuestra realidad, sus fortalezas

MARCO TEORICO

y las debilidades que se presentan en el campo específico de la comunicación organizacional.

Las autoras mencionadas conciben la comunicación como parte del sistema organizacional, que contribuye al funcionamiento de éste a partir de los procesos de construcción de significados compartidos que se producen en la interacción entre los miembros de la organización, y en la relación de ésta con su entorno externo. La finalidad última de la comunicación es el logro de los objetivos empresariales u organizacionales, sobre la base de la participación y la implicación de sus integrantes.

La gestión de comunicación es asumida como una actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados.

Son diversos los puntos de contacto entre los modelos referidos. En cuanto a la identificación de los momentos o fases, la mayoría coincide en que la gestión de la comunicación supone un análisis previo de necesidades, la planificación y ejecución de acciones comunicativas integradas en planes y estrategias y posteriormente el control sistemático de su ejecución y la medición de sus resultados. Por la importancia que revisten para el adecuado funcionamiento de la comunicación en la organización se pasará seguidamente a su profundización teórica.

Fases de la Gestión de Comunicación Organizacional

Autores como Irene Trelles (2002) y Magda Rivero (2010) indican la existencia de al menos cuatro fases o pasos lógicos de la gestión, que están intrínsecamente ligados y que el resultado de uno sustentará al siguiente en un proceso cíclico. Estas fases están reconocidas con varias nomenclaturas que no difieren unas de otras:

- Diagnóstico, Análisis o Investigación.
- Planeación y Programación.
- Ejecución o Implementación.

MARCO TEORICO

- Control y Evaluación.

Diagnóstico

El diagnóstico de comunicación es un método de “levantamiento”, análisis del desempeño de una empresa o institución, desde el punto de vista comunicacional interna y externamente, de modo que se facilite la toma de decisiones (Trelles, 2002).

A decir de Pérez (2007) es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento.

Resulta un procedimiento útil para orientar la intervención del comunicador en la organización ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes y permite comparar la comunicación que se da en la organización en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.

Se trata de que en esta fase se obtenga información de la organización, su ambiente o entorno para la detección de posibles puntos de inflexión/cambios en los temas vigentes y de nuevos temas emergentes, así como el establecimiento de futuros nuevos escenarios para ambos supuestos, información sobre las percepciones para conocer las opiniones y las actitudes de los públicos con respecto a la organización, información que provea una valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones de/con los públicos y un análisis sobre el estado de las relaciones de/con los públicos con énfasis particular en la situación de la comunicación en la entidad. (Rivero, 2010)

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del público. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- El público debe dar amplias facilidades al investigador para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

MARCO TEORICO

- El investigador manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- Debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información. (Albuquerque, 2009)

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización. Para tal efecto se utiliza una metodología determinada (cualitativa, cuantitativa o mixta) que comprende tipos de estudio, métodos, herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Los diagnósticos de comunicación pueden clasificarse de acuerdo al grado de implicación que de a sus actores. A partir de esto pueden ser: participativos y no participativos o pasivos.

Los participativos pueden ser “aquellos en los la gente reconoce su situación, selecciona problemas, se organiza para buscar datos, analizan estos últimos, saca conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, esta al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y experiencia para llevar adelante una labor en común” (Prieto, 1990).

Este tipo de diagnóstico no constituye un fin en sí mismo, sino que facilita el análisis y planeación de acciones transformadoras que parten de la propia práctica socio laboral de los trabajadores y directivos y no de una concepción sobre la práctica que les resulte ajena, impuesta desde el exterior.

Asimismo permite acercarse a los niveles de complejidad de la organización desde la perspectiva de sus propios protagonistas, pues la investigación se basa en métodos y técnicas que estimulan el trabajo reflexivo grupal, donde los especialistas solo tendrán el rol de coordinadores o facilitadores en el proceso.

MARCO TEORICO

Los diagnósticos de comunicación no participativos o pasivos son aquellos practicados por un grupo de especialistas, en los cuales se involucra a los investigados para proporcionar información.

En este caso, los resultados pueden ser un rosario de necesidades de fácil identificación por sus evidentes manifestaciones. Muchas veces queda sin tenerse en cuenta el entramado cultural y la compleja red de relaciones que, de investigarse con más seriedad, probablemente revirtiera el orden de necesidades inicialmente planteadas. (Portal)

El diagnóstico también varía en función de los aspectos que privilegia en el análisis. Pueden distinguirse dos tipos (Bruno, 2007)

- a) Diagnósticos de comunicación interna.
- b) Diagnósticos de comunicación externa.

“El diagnóstico de comunicación interna privilegia en el análisis las relaciones de comunicación al interior de la organización. Un planificador abocado a este tipo de diagnóstico deberá trabajar algunos de estos temas:

1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.
2. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
3. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
4. Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
5. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.
6. Análisis de redes y organigrama.

El diagnóstico de comunicación externa privilegia en el análisis las relaciones de comunicación con el afuera comprendiendo una serie de características similares a las que ocuparían el diagnóstico de comunicación interna. Tal es el caso de algunas como: (Bruno, 2007)

MARCO TEORICO

- Identificación de actores más vinculados a la comunicación fuera de la institución.
- Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman los públicos.
 - Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación para con los públicos externos.
 - Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
 - Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales que establece la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios. (Bruno, 2007)

El diagnóstico de comunicación debe orientarse no solo al sistema de comunicación propiamente, sino que se deben tener en cuenta además: (Martínez, 2009)

- Carácter general u orientativo sobre la organización: nombre, razón social, finalidad, nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación.
 - Carácter estratégico: visión y objetivos que se derivan de ella, así como capacidades con que cuenta la organización.
 - Carácter funcional: Cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización.
 - Aspectos propiamente de la actividad de comunicación: definición del mapa de públicos de la organización, establecimiento de los procesos de comunicación, caracterización de mensajes, redes, canales, retroalimentación.

Luego de corroborar la situación actual de la organización a partir los aspectos referidos, se estará en condiciones de plantear objetivos adecuados en función de los problemas detectados, los que deberán ser capaces de englobar propuestas de solución a través de la planificación de acciones comunicativas.

Planeación y programación

La planificación es una herramienta guía para la organización, ésta ordena los pasos y los medios. “Es el momento más importante en el pensamiento de una institución”. (Martínez, 2009)

MARCO TEORICO

En esta fase, se define el desarrollo y secuencia de un conjunto de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio, suficientes y necesarios, para fijar prioridades, objetivos y metas en el tiempo y espacio. Se trata de responder a la formulación común de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo. (Rivero, 2010).

José María Díaz, (citado en Trelles, 2002), identifica “cinco ventajas en el uso de la planificación en las instituciones:

- Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos,
- Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa” (p. 179).

Salo (2000) refiere que la planificación de la comunicación parte de la determinación de políticas, el establecimiento de planes de comunicación, la gestión de programas, proyectos y campañas, lo que implica una serie de acciones adecuadamente coordinadas y la implicación de las distintas unidades de la organización.

Rivero (2010) y Martínez (2009), coinciden en que la planificación de la comunicación organizacional implica definir además de las políticas de comunicación las responsabilidades y los procedimientos vinculados a la misma.

La política de comunicación comprenderá los parámetros generales que normalizarán el estilo a tener en cuenta en toda la comunicación de la organización. Las normas generales o pautas de carácter obligatorio que deben aplicarse metodológicamente a toda la comunicación de la organización, la identificación y priorización de los distintos públicos con los que la organización debe comunicarse, las atribuciones y funciones de las distintas áreas englobadas en la Gestión de la Comunicación así como los indicadores para el control y la evaluación de los programas y proyectos de comunicación. (Rivero, 2010).

MARCO TEORICO

Las políticas reflejan los lineamientos básicos que regularán la actividad de comunicación tanto en el ámbito interno como externo. Dichos lineamientos deben definir el estilo de comunicación entre los miembros de la organización y apoyar los valores en los que se sustenta.

La parte más visible de la política de comunicación son los manuales que genera la organización como el manual de gestión de la comunicación, manual de identidad corporativa y el manual de crisis, entre otros. Por su importancia para la planificación de la comunicación, los mismos serán abordados con profundidad posteriormente.

Al igual que se requiere una enunciación de las políticas de comunicación, es vital aclarar las responsabilidades y tareas específicas correspondientes a esta área.

Magda Rivero (2010) refiere que en Cuba la praxis indica que responsabilidades y tareas de comunicación corren el riesgo de ocupar un lugar secundario y se le supedita a los objetivos y funciones particulares de otras áreas.

En este sentido la autora hace énfasis en que “la situación ideal para gestionar la comunicación en las organizaciones, es dotarla de una estructura organizativa, ya sea a través de un departamento específico, un grupo que se cree a tales efectos, o bien un profesional -dependerá del tamaño y necesidades propias de cada organización”. (Rivero, 2010).

A esta estructura organizativa especializada en el manejo de la comunicación, en todos sus ámbitos de actuación, por líneas generales se le denomina DIRCOM. (Rivero, 2010).

La dirección de comunicación debe entender más que nadie el proyecto institucional para participar en él y hacerlo comunicable. También necesita contar con autonomía y tener asignadas suficientes atribuciones que le permitan tomar decisiones concernientes a la comunicación, y en particular ejercer su labor de soporte y asesoría a la dirección y al resto de las áreas o departamentos de la organización que participan y se apoyan de una u otra manera en las actividades comunicativas para el cumplimiento de su trabajo.

MARCO TEORICO

De acuerdo al Anuario de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) del año 2002, algunas de las misiones que tiene esta área son: “definir la política de comunicación; diseñar las estrategias adecuadas para los distintos públicos de la empresa; planificar, dirigir y controlar todas las actividades de comunicación de la organización”. (Citado en Rivero, 2010).

Aunque el estado ideal es organizar la comunicación a partir de la creación de un órgano específico que la atienda, no existen soluciones universales para estructurar la comunicación porque cada una de ellas desarrolla un modelo en función de sus necesidades. No obstante, nos parece oportuno acentuar que de no existir un área centralizada y un profesional preparado para ello, se recurra a profesionales en el campo de la comunicación para asistir a la dirección en la planificación del sistema de comunicación.

Una de las responsabilidades de los encargados de la comunicación en las organizaciones es planificar las acciones comunicativas a través de campañas, planes, programas o estrategias de comunicación, esta etapa es también conocida como “planificación operativa, e incluye la formulación de planes y la programación de actividades”. (Rivero, 2010).

Un gran número de autores (Martínez, 2009; Rivero, 2010; Garrido, 2003) abordan teóricamente los términos planes, campañas, estrategias, programas de comunicación, los que responden a objetivos a corto, mediano o largo plazo a partir de un conjunto de metodologías y herramientas específicas.

Independientemente de que no hay acuerdo entre los autores al enumerar los componentes esenciales que debe tener una estrategia, plan, programa o campaña, casi toda la bibliografía consultada apunta a señalar las siguientes: (Rivero, 2010)

1. Análisis de la situación
2. Definir el problema o los problemas y/o oportunidades
3. Objetivos
4. Públicos.
 - Objetivos del programa para cada público
 - Acciones del programa para cada público

MARCO TEORICO

5. Programa de Comunicación
 - Estrategia de mensaje
 - Estrategia de Medios o Canales
6. Implementación
7. Asignación de responsabilidades
8. Calendario
9. Presupuesto
10. Control y evaluación
11. Retroalimentación y ajustes al programa

Como parte de la planificación resulta necesario incluir además la concepción de evaluación, que aún cuando representa una de las etapas de la gestión en sí misma, también debe ser objeto de esta fase por su importancia para el alcance de los objetivos de comunicación en la organización.

Se debe prever la evaluación desde el punto de vista temporal, es decir, en que períodos se va a evaluar; los responsables o evaluadores considerando que estos puedan tener determinadas características que les permitan realizar su labor con objetividad; los medios o instrumentos, que se ajusten a las particularidades de la organización; y en qué medida los resultados afectarán el sistema de comunicación establecido, refiriéndonos a las correcciones que se realizarán una vez terminada la evaluación.

La planificación es una de las etapas más complejas y densas dentro de la gestión de la comunicación. A partir de ella se gestan el resto de las fases de la gestión y de este momento depende gran parte del éxito de las mismas.

La adecuada concepción de la planificación de la comunicación, concibe también los procesos, los pasos a tener en cuenta para la correcta aplicación y ejecución de las acciones.

Ejecución o implementación

MARCO TEORICO

Esta fase representa el fin último de la planificación. “Comprende la puesta en marcha efectiva de la gestión y de cada una de las acciones previamente planificadas, constituyendo el punto de intersección entre lo planificado y lo realizado. Es aquí donde se ultiman detalles y condiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. El trabajo de coordinación de las acciones y operaciones específicas para la ejecución de cada actividad es un importante escalón para el éxito de la misma.”

Para que ocurra correctamente, resulta necesario contar con el apoyo de la dirección, que las acciones respondan a la realidad de la organización, que se identifiquen cambios en el medio del proceso y que sean ejecutadas dichas acciones en el plazo o tiempo estipulado.

Para el cumplimiento de lo planificado se precisa el establecimiento de medidas de control que sin interferir en la implementación arrojen resultados previos sobre el alcance de las acciones y permitan realizar las correcciones necesarias.

Control y evaluación

La fase de control y evaluación a pesar de figurar como la etapa última del proceso, en realidad forma parte de este en su totalidad. Es uno de los momentos más importantes de la gestión, pues es a partir de ella que el área de comunicación va a poder mostrar sus resultados a la dirección, por tanto habrá que tenerla en cuenta desde que se esté trabajando en la fase de diagnóstico, pasando por la planificación e implementación.

Según Magda Rivero (2010) “la evaluación es la interpretación de la medida que nos lleva a expresar un juicio de valor”.

La evaluación en materia de comunicación debe basarse en primer lugar en una efectiva planificación, donde desde la concepción de lo que se vaya a implementar, ya se tenga previsto la evaluación como una etapa más que contiene también métodos y técnicas a emplear, recursos materiales y humanos, presupuesto adaptado a las necesidades, y partiendo de ella será entonces que se podrán entregar informes finales con resultados, conclusiones y recomendaciones para estudios o proyectos posteriores.

MARCO TEORICO

La importancia que reviste la evaluación para la empresa no solo se manifiesta en justificar el trabajo del área ante los demás, sino que permite conocer si la comunicación está alineada con la estrategia empresarial.

Lo cierto es que tal importancia ha colocado a la evaluación como uno de los cuatro retos críticos de la comunicación: tener empleados que se alineen y se involucren con la estrategia de negocio, administrar la sobrecarga de información, líderes que se comuniquen bien y la medición del 'ROI' de la comunicación (Rivero 2010).

Cada una de las fases de la gestión de la comunicación debe estar en función de la mejora de la comunicación en las organizaciones, ya sea desde el punto de vista externo como interno. En este sentido resulta imprescindible el fortalecimiento de la gestión de la comunicación interna por su influencia no solo en las relaciones que establece la organización con su entorno, sino por su impacto en el funcionamiento de todas las áreas de la entidad.

1.2 La Gestión de Comunicación Interna

La gestión de comunicación interna posibilita focalizar problemas o barreras que no dejan a la empresa avanzar en sus metas organizacionales y facilita la concertación de todas las instancias para su solución.

“Permite a las instituciones crear un sistema interno de comunicación en el que los mensajes fluyan de forma coordinada para desarrollar eficazmente la labor para que ha sido creado, convirtiéndose en una herramienta de gestión para la dirección. (Martínez, 2009)

Hacia el interior de las organizaciones la gestión atraviesa las fases antes referidas: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, las cuales adquieren un matiz particular a partir de los componentes de la comunicación interna.

La primera de las fases, el diagnóstico, es considerado la forma básica de investigación de la comunicación interna.

MARCO TEORICO

"Este instrumento permite determinar cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna." (Muriel y Rota, citado por Trelles, 2001).

Muriel y Rota (2000) plantean que las principales ventajas de un diagnóstico de comunicación intra-institucional son que proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución; ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada, permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias, ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

Para la realización del diagnóstico de comunicación interna los teóricos del tema (Muriel, Rota, 1980; Greenbaum, 1974; Goldhaber, 1984; Trelles, 2001) coinciden en que se deben considerar los siguientes indicadores o componentes: públicos, mensajes, canales, redes, flujos, retroalimentación, barreras. A continuación se referirán los principales conceptos y tipologías que han descrito para cada uno.

Como actores de la comunicación interna y determinando los procesos comunicativos en este espacio, emergen los públicos internos.

Los públicos internos "están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución (en su interior) en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales (...) y la representan ante el medio ambiente." (Muriel y Rota 1980)

El público interno no es un todo homogéneo, y en él pueden distinguirse dos componentes en dependencia de los niveles jerárquicos que ocupen en la organización: los directivos o

MARCO TEORICO

jefes y los subordinados o trabajadores en general. "Entendemos por directivos a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y cada uno de sus públicos, y, por subordinados nos estamos refiriendo a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos". (Muriel y Rota, 1980).

Dentro de las organizaciones y entre sus públicos se emiten mensajes que permiten la existencia de la comunicación, estos pueden tener diversas clasificaciones y así lo refieren autores como Howard Greenbaum, Gerald Goldhaber o Redding (citados en Trelles, 2001). Por lo general las investigaciones que se realizan con un perfil organizacional asumen los mensajes desde las tipologías que se ofrecen de acuerdo a los propósitos del mismo, por considerarla de las más importantes.

Redding (1967) ha sugerido tres tipos fundamentales: tarea, mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea están generalmente vinculados con el aspecto productivo de la organización, con los productos, servicios y actividades que realiza. Los mensajes de mantenimiento tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización. Los mensajes humanos tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

Existen otras formas de clasificar los mensajes como son: de acuerdo a sus relaciones, a las redes de mensajes, a los receptores, al lenguaje o al método de difusión (Greenbaum citado en Trelles, 2001). Esta autora considera importante que se tomen en cuenta todas las clasificaciones que existan e incluso propone otras que responderán a los objetivos que tengan los mensajes. Estos podrán ser: informativos, de retroalimentación, sentimiento de

MARCO TEORICO

pertenencia, desarrollo, solución de conflictos, superación u otras que la empresa considere importantes (Trelles, 2002).

Los mensajes son uno de los indicadores de comunicación interna más controversiales por la amplia gama de tipologías que encierran y el tratamiento que le dan a estas los investigadores.

El canal se define como la particular actividad de comunicación empleada durante la transmisión de un mensaje a otras personas. (Trelles, 2001).

"En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (...) Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización." (Marín, citado por Trelles, 2001).

Pueden dividirse en: mediatizados y directos." (Muriel y Rota, citado por Trelles, 2004). Los canales de comunicación mediatizados son los que se basan en la tecnología para la transmisión de los mensajes, por lo que no existe la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación. Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

Los canales también se pueden clasificar en formales o informales. "Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas" (Kreps, 1990). Los canales de comunicación informales diseminan la información más rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse como interesantes, actuales y sobresalientes.

MARCO TEORICO

Los flujos definen la dirección en que viaja la comunicación. De esta manera los tipos de flujo se corresponden a los tipos de comunicación interna. (Massie, 1960). Entre ellas comunicación horizontal y vertical ascendente y descendente.

El flujo horizontal responde evidentemente a la comunicación horizontal la cual consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. (Massie, 1960).

Por otra parte la dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente, esta última es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización más alto a uno más bajo. (Gutiérrez, 2005.).

En lo que respecta a la descendente es contraria a la anterior pues básicamente esta se efectúa de los subordinados llegando hasta la más alta línea de dirección de la organización. (Gutiérrez, 2005).

“Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas) por los que pasa, pudiendo estar constituidas tan solo por dos personas, por unas pocas o por toda una organización” (Trelles, 2001). A nivel organizacional este flujo de mensajes se presenta en función del tipo de comunicación que prime en la relación comunicativa, de ahí se clasifican en redes de comunicación formales y redes de comunicación informales.

Las redes formales son aquellas en las que los mensajes fluyen por las vías oficiales establecidas por la dirección: "... son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín citado por Trelles, 2001).

Las redes informales son los flujos de mensajes que no son transmitidos por los canales oficiales, ni por la dirección de la organización, se mueven indeterminadamente en cualquier dirección, y sin un orden o control. Son “aquellas no planeadas por la dirección, que escapan

MARCO TEORICO

a su control o que ignoran, inclusive, la existencia de los canales formales” (Gaudencio T. citado por Acosta, 2002).

Según Muriel y Rota (1980) la retroalimentación se considera como retroinformación y constituye “la respuesta del receptor al mensaje de la fuente. La fuente puede tomar en cuenta la retroinformación para modificar sus mensajes subsecuentes.”

La retroalimentación es considerada el elemento imprescindible para que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. En las organizaciones, la retroalimentación permite el intercambio pleno entre todos los miembros, posibilita que la comunicación fluya en todos los sentidos y que el sentir de los trabajadores llegue hasta la dirección, aspecto este difícil de lograr en la actualidad.

Otro de los indicadores que se deben trabajar en la comunicación interna es lo concerniente a las barreras de comunicación, las cuales según Gutiérrez (citado en Collado, 1997) son “deficiencias o interferencias que surjan en el proceso comunicativo que limiten o impidan su entendimiento”. Se hace importante para las organizaciones prevenir y disminuir al máximo estas deformaciones de comunicación con sus públicos a partir del estudio minucioso de cada uno de los componentes técnicos del proceso de comunicativo.

Los ya mencionados indicadores de comunicación interna son motivo de investigación en los diagnósticos comunicativos, y es a través de la planificación que se establecen las soluciones y mejoras en correspondencia con los resultados obtenidos.

"La planificación de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación intra-institucional (interna) del sistema, que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intra-institucional. (...) En este sentido, la planificación de la comunicación interna "consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr: a) orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de su público interno, y b) afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos, buscando reforzar las que

MARCO TEORICO

favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan." (Muriel y Rota en Trelles, 2001)

Esta fase de la gestión de la comunicación hacia el interior de la organización requiere prestar atención a los recursos con que cuente la entidad, humanos y materiales, a la posibilidad de implicación de los componentes individuales del sistema, y en qué medida se está tributando a la mejora de los procesos comunicativos.

La implementación y ejecución de las acciones de comunicación interna planificadas representa la solución de las problemáticas no solo en esta área, sino que se tributa al desarrollo de la organización como un todo. El alcance de la gestión de la comunicación interna dependerá en buena medida de la evaluación y control que sobre la misma se conciba.

La gestión de comunicación interna en cada una de sus fases puede encontrar obstáculos para su consecución, entre ellas se considera pertinente destacar: escasa importancia de la comunicación para la gestión empresarial, lo que provoca falta de apoyo de la dirección de la organización, minimización de los problemas de comunicación, ausencia de recursos que se destinen a esta área. La inexistencia de personal capacitado y la poca implicación de los trabajadores también pueden representar dificultades en este sentido.

Para que funcione de manera correcta la comunicación interna en las organizaciones es necesario que se gestione la comunicación alineada a los objetivos empresariales. En Cuba se comienzan a dar pasos consecuentes con lo anterior a partir implementación del Perfeccionamiento Empresarial.

1.3 La Gestión de Comunicación en Cuba

Es posible distinguir en los últimos años un reordenamiento desde el punto de vista organizativo en la empresa socialista cubana. Diversos elementos implicados en este proceso inciden también en la gestión de la comunicación interna.

MARCO TEORICO

Entre ellos sobresalen:

- Factores políticos: la proyección política del país en ocasiones hace que la empresa reajuste su funcionamiento a las directivas nacionales, principios y normas gubernamentales, lo cual, en cierta medida, limita su autonomía e influye en su planificación organizacional.
- Factores sociales: los lineamientos y tareas sociales del país implican la participación y comprometimiento de las empresas en la ejecución de dichos proyectos (originados por causas mayores), lo cual a veces conlleva a la relegación a un segundo plano de sus funciones habituales.
- Factores estructurales característicos del sistema económico socialista: las empresas cubanas deben regirse por todas las disposiciones, circulares, resoluciones y demás legislaciones orientadas por los organismos de la Administración Central del Estado, los cuales regulan, dirigen, controlan e intervienen en las diferentes esferas que constituyen una misma entidad. (Rivero, 2010).

Aunque los factores anteriores afecten a la empresa cubana, esta debe asumirlos como un reto para encontrar nuevas soluciones y opciones comunicacionales que redunden en su propio beneficio, pues es también interés del país, el perfeccionamiento del sistema empresarial.

El contexto cubano actual en el que están enclavadas las organizaciones, sustenta la necesidad e importancia de la gestión de la comunicación interna. Esta permite:

- Crear un sistema interno de comunicación en el que los mensajes fluyan de forma coordinada para desarrollar eficazmente la labor para la que ha sido creada.
- Focalizar problemas o barreras que no deja a la organización avanzar en sus metas organizacionales, y facilita la concertación de todas las instancias para su solución. De esa forma, el comunicador institucional deriva en un facilitador por excelencia de la dinámica de la organización.
- Controlar y regular procesos de conformación-consolidación de identidad por medio de diversas vías que aparecen en la cotidianeidad de la empresa.

MARCO TEORICO

- Retroalimentar a la organización sobre aspectos del entorno que puedan constituir elementos que influyan tanto en la cotidianeidad como en la proyección estratégica de la institución”. (Martínez, 2009)

De esta forma queda esclarecida la importancia de la gestión de la comunicación interna. Esta debe tributar a un fin mayor, el alcance junto al resto de los sistemas o áreas organizacionales, de la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal.

Teniendo como meta lo anterior, el sistema empresarial cubano se dispone a una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluye en sus bases un Sistema de Comunicación Empresarial, con lo cual se espera se adecue la estructura del sistema empresarial del país a las nuevas condiciones existentes.

La inclusión de un sistema dirigido a trabajar la comunicación organizacional en Cuba es uno de los primeros pasos para considerar esta rama de vital importancia para el cumplimiento de las metas organizacionales.

El Sistema de Comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial

En las bases originales del perfeccionamiento empresarial, la comunicación no estaba incluida como subsistema, no obstante a lo largo de todo el Decreto aparecían referencias a la actividad. Ya con las nuevas bases, la Comunicación Empresarial aparece como sistema en el decimonoveno capítulo pero además relacionados con ella tareas que le atañen se encuentra presente en varios de los sistemas. (Decreto Ley 281/2007).

En el artículo 673 del Capítulo XIX Sistema de Comunicación se expone: “Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa”.

En el Artículo 671 se define la comunicación empresarial como “... el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

MARCO TEORICO

(...) Permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.”

Fernández (2009), refiere que en esta definición se observan elementos que están sustentados en el paradigma transmisivo de la comunicación. Primeramente, habla de la agilización del flujo, es decir, de la mejora en la efectividad de los canales que se establecen entre los sujetos de la comunicación. Se habla de agilizar los que ya están definidos y no de potenciarlos de manera distinta. También expresa que hay que influir sobre aptitudes, opiniones y conductas para lograr un fin determinado y no de construir de conjunto ese fin, o la manera de llegar a él.

Tomando como referente lo anterior, el perfeccionamiento empresarial parte de la noción de que el sistema de comunicación debe centrarse en la optimización de los elementos que conforman el proceso comunicativo (emisor, canal, receptor, mensaje, retroalimentación). Si bien ello resulta necesario, se considera insuficiente en relación a la función que la comunicación debe jugar para potenciar la participación plena de los trabajadores, objetivo cardinal del perfeccionamiento empresarial. “Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.” (Artículo 674)

Aún cuando se aprecian inconsistencias teóricas en el contenido del capítulo analizado, se considera necesario destacar que el paradigma transmisivo, y el enfoque mecánico a partir del cual se sustentan los principales procedimientos e indicadores establecidos, se encuentran en correspondencia con la realidad de nuestras empresas.

Según Magda Rivero (2010) “todavía hoy predomina en nuestro sistema empresarial una visión operativa y contingencial de la organización y no un enfoque estratégico, incluso a pesar de estar diseñados los principales objetivos estratégicos. (...) no se otorga importancia a la función prospectiva de la comunicación”.

En los marcos de su tesis doctoral Trelles (2002) refiere: Se constató el predominio del modelo mecánico de comunicación en las empresas e instituciones, lo que se corresponde

MARCO TEORICO

con una aproximación al fenómeno comunicacional desde posiciones espontaneístas, intuitivas y empíricas. Este modelo de corte unidireccional no enfoca su atención al receptor, ni a la retroalimentación, no propicia el enfoque dialógico, las funciones de la comunicación en él se limitan a un entorno muy estrecho; se prioriza la comunicación externa en detrimento de la interna y no existe un adecuado balance de flujos ni de tratamiento de mensajes; no se propicia la participación e implicación de los públicos, e ignora rasgos que constituyen fortalezas de nuestro sistema social.

Lo declarado en el capítulo XIX dedicado al Sistema de Comunicación evidencia una marcada diferencia entre lo que se declara como principios del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, y su nivel de objetivación. Se propone el diseño e implementación del sistema de comunicación desde modelos potenciadores de la participación y la cultura organizacional, y sin embargo se establece la aplicación de procedimientos e indicadores que no contribuyen a ello.

Teniendo en cuenta la novedad del tema de la comunicación para las empresas cubanas, se considera que de forma acertada se muestran una secuencia de pasos lógicos e imprescindibles para que el sistema de comunicación refleje la realidad organizacional. (Ver anexo 2, Capítulo XIX, Sistema de Comunicación Empresarial). Estos pasos se pueden resumir en:

- 1 Escoger asesoría competente
- 2 Capacitar al personal en comunicación
- 3 Efectuar un diagnóstico
- 4 Diseñar los manuales propuestos
- 5 Evaluación periódica
- 6 Rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

Cuando se analizan estos pasos se puede apreciar que están en consonancia con las fases de la gestión de comunicación. Se parte de la necesidad de realizar un diagnóstico de comunicación que permita trabajar posteriormente con elementos reales y objetivos de la organización a través de la planificación, puesta en marcha y evaluación de las acciones previstas.

MARCO TEORICO

En este capítulo se concibe el diagnóstico de comunicación desde una perspectiva amplia. Se plantea realizar un análisis no solo de los indicadores de comunicación interna sino se confiere una importancia a la investigación de temas relacionados con la cultura organizacional y con las concepciones generales que se tengan sobre la comunicación.

El momento de la planificación se concibe a través de la creación de los manuales de Gestión de la Comunicación y de Identidad Corporativa ya que estos “permitirán trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección” (2007,280).

Se especifican en el capítulo los elementos básicos que debe contener cada uno de los manuales, los que se encuentran en correspondencia con lo que teóricamente disponen los autores que trabajan el tema, entre ellos Villafañe (1999). Se puede destacar la no inclusión de la elaboración del Manual de Crisis como otro de los documentos normativos importantes desde el punto de vista comunicativo.

De esta forma el Manual de Identidad Corporativa debe estar compuesto por la descripción de la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presenta los atributos de la imagen visual de la empresa u organización superior de dirección y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen (2007,282).

Por su parte el Manual de Gestión de Comunicación (2007,281-282) debe quedar constituido por (Ver anexo 2, Capítulo XIX, Sistema de Comunicación Empresarial):

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo)
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes

MARCO TEORICO

- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación.

La fase de implementación o ejecución de las actividades ya planificadas, es contemplada en el artículo 703 (Ver anexo 2, Capítulo XIX Sistema de Comunicación Empresarial) y refiere como una de las funciones del área comunicativa la puesta en marcha del sistema ya diseñado.

La evaluación está concebida tanto en los pasos imprescindibles para el montaje del sistema como en las responsabilidades de esta área propiamente. Se plantea la necesidad de confeccionar instrumentos y procedimientos que faciliten un control periódico de las acciones que se realicen y el impacto que estas tengan en los públicos.

El artículo 703 que trata sobre las principales funciones de la comunicación empresarial, certifica como la primera de esas funciones, el “diseñar, implantar, controlar y evaluar el sistema.” (2007, 346).

En el artículo 693 del Sistema de Comunicación Empresarial, cuando se están enumerando los pasos que habría que dar para implantarlo, se enuncia la evaluación como el quinto de tales pasos, aún cuando su desarrollo es bastante escaso. Se expresa en el mencionado artículo: “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, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores conocen la situación actual de la empresa u organización superior de dirección, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en el auto-control, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los dirigentes en particular” (2007, 348).

MARCO TEORICO

A pesar de estar contemplada cada una de las fases de la gestión como parte del sistema de comunicación Rivero (2010) apunta que en la práctica “ni la comunicación ni su evaluación y control están lo suficientemente justipreciadas al nivel que permita entenderlas como procesos de gestión para la empresa y organización cubana de estos tiempos.”

Respondiendo a esta realidad y atendiendo al hecho de que a nivel nacional se ha volcado la atención hacia la solución de los problemas internos de las empresas, el Sistema de Comunicación propuesto en la Resolución 281 del 2007, hace un énfasis especial en la comunicación interna, por lo que la concepción de cada una de las fases de la gestión está matizada por este interés. Al decir de Magda Rivero (2010) “Un adecuado sistema de gestión de la comunicación debe contribuir al fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones así como al enriquecimiento y socialización de su cultura y al reconocimiento de los logros alcanzados. Con ello se propicia que las metas de la organización sean asumidas como parte de las metas individuales de sus miembros, todo lo cual reviste gran importancia en un país como Cuba cuyo sistema social es esencialmente humanista.”

Los artículos 675 y 676 refieren la importancia que se le confiere a la comunicación interna. “La aplicación de un sistema de comunicación interna en la empresa estatal socialista, está estrechamente relacionado con la idea del Perfeccionamiento Empresarial de “solucionar nuestros problemas internos”. La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan, y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos.”

A partir de lo establecido en el capítulo analizado el énfasis en la comunicación interna deberá permitir el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. “Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.” (2007)

MARCO TEORICO

Se concibe la comunicación interna en las organizaciones cubanas como eje fundamental del desempeño organizacional. En este sentido debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de Perfeccionamiento: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación, para el logro de sus objetivos.

Por la importancia que alcanza la evaluación como parte imprescindible en la gestión de comunicación interna, en Cuba se hace necesario adoptar un modelo que permita medir el funcionamiento comunicativo de la entidad sin descuidar las características propias del país.

Modelo de evaluación de la gestión de comunicación para las empresas cubanas

Como parte de la gestión, urge considerar que los sistemas y procesos de comunicación de la organización requieren de un consecuente control y evaluación que contribuya a su mejora y perfección.

La actual preocupación de las empresas está centrada en la gestión efectiva de la comunicación, por lo que temas como la medición, evaluación, diagnóstico y control, constan dentro de los más discutidos en el panorama profesional y académico más reciente. La evaluación va instituyéndose como un requerimiento de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en el campo de la comunicación. Y es que se requiere contar con instrumentos de control sobre los múltiples recursos que utiliza el área de comunicación y un sistema evaluativo que posibilite comprobar su valía. (Rivero, 2010)

Tomando como punto de partida la necesidad de perfeccionar los procesos comunicativos en las organizaciones cubanas Rivero (2010) propone un modelo a seguir para la evaluación de la gestión de la comunicación.

Plantea elementos teóricos a evaluar que resultan pertinentes por lo abarcador de la propuesta y la posibilidad de obtención de resultados que orienten la búsqueda de soluciones y la corrección de la comunicación en la organización. Los elementos son los siguientes:

MARCO TEORICO

- Supuestos organizacionales sobre comunicación:

- ❖ Propósitos misionales o declaraciones estratégicas: Misión, Visión, Valores, Objetivos de la empresa (todos los cuales deben estar actualizados y ser inspiradores) porque la Comunicación debe partir de ahí, por tanto hay que verificar si las metas y objetivos del área (o áreas) están alineadas con dichos propósitos.

- ❖ Definición del papel de la comunicación en la organización y el apoyo que se le brinda: examinar si la dirección entiende y apoya la comunicación como una parte integral de la viabilidad y éxito organizacionales. Se debe precisar el concepto e importancia que se le atribuye; los ámbitos que incluye; funciones desempeñas; si la consideran un apoyo permanente y estratégico, una solución coyuntural o una moda; si se atiende como parte del resto de los procesos y sistemas de la organización; si se brindan los recursos suficientes de forma regular para su gestión; y si se estimula que sea un criterio compartido por todos los miembros organizacionales.

- ❖ Estructura: hasta qué punto la organización ha definido a un responsable o responsables de la comunicación que gestione(n) la función global de comunicación con todos sus públicos. Si existe el área formalizada, se cuestionará acerca de si en ese departamento o estructura están integrados todos los espacios que atienden la comunicación en la organización y cuáles son los mecanismos empleados para llevar a vías de hecho la integración y coordinación. Igualmente, se requiere conocer cuál es su posición en el organigrama; si participa en los Consejos de Dirección; si tiene asignado un presupuesto; y si además de la designación del o de los responsables, están definidas las funciones, responsabilidades y se le ha concedido autoridad suficiente para desarrollar el trabajo. En el caso específico de las funciones, se debe analizar las que están concebidas, declaradas e implementadas así como si se adecuan al Artículo 703, Capítulo XIX sistema de Comunicación del Decreto del Perfeccionamiento.

- ❖ Normación: Políticas, instrucciones, procesos y procedimientos de comunicación. Habrá que verificar la existencia o ausencia de políticas. Si han sido discutidas en los consejos de dirección, han quedado aprobados por el mismo y cuentan con el visto bueno de su máxima dirección, al igual que si han sido implementadas, si se cumplen y se conocen por todos los miembros o partes interesadas.

- ❖ Formación: conocer si se involucra al personal en todos los niveles y no se ven las comunicaciones como una función aislada; la mayoría (si no todos los miembros del

MARCO TEORICO

personal) tienen un poco de conocimiento y/o participación en los esfuerzos de comunicación; si se fomenta y estimula la formación y capacitación en comunicación. Se dispone de un sistema que permita identificar necesidades de formación específica para temas relacionados con comunicación en general y los objetivos identificados.

- La Gestión de Comunicación en sí misma: se trata de la revisión de cada una de las etapas, fases o procesos lógicos a través de los cuales se formaliza la gestión: Análisis; Planeación y Programación; Ejecución; y Evaluación. Es una evaluación del proceso. (Ver anexo 3, Supuestos de gestión de comunicación que deben ser evaluados en las empresas)
- Evaluación de productos y resultados: es la medida en que se ha logrado una transformación inmediata de la situación preexistente mediante el uso de los recursos comunicativos. Puede ser resultante tanto de estrategias como de planes, proyectos o campañas en particular.
- Evaluación del impacto: el objetivo de esta evaluación es valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la estrategia, plan, programa o proyecto. Es un análisis complejo pues debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios habidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto. Además, se debe indagar en la capacidad de replicar los efectos positivos una vez retirada la estrategia, plan, programa o proyecto, es decir, la viabilidad y sostenibilidad de la intervención.

La autora sustenta su propuesta en el modelo de gestión de la comunicación defendido por Trelles (2002). Como elementos sustanciales del modelo se pueden destacar:

- concepto de cultura no como atributo de la organización, sino como parte de esencial de ésta
- interrelación entre cultura y comunicación como procesos complementarios en el sistema organizacional
- enfoque sistémico de la organización, la cultura y la comunicación

MARCO TEORICO

- identificación del logro de los objetivos organizacionales como finalidad del sistema, y junto con estos, los objetivos de los integrantes de la organización, y por tanto, búsqueda de la implicación como principio de gestión
- aplicación de los principios de participación e implicación para la gestión de comunicación e importancia de la retroalimentación efectiva tanto en el entorno interno como en el externo.

Trelles (2002) refiere que esta postura es la que mejor puede potenciar los rasgos positivos del sistema social cubano, por lo que emerge un modelo para evaluar la gestión de la comunicación que aboga por un enfoque participativo, desde una perspectiva cultural, simbólica interpretativa.

Si bien es cierto que estas concepciones resultan ideales y deben constituir metas a alcanzar por nuestras organizaciones, se considera que a la luz de las particularidades y necesidades de la empresa cubana actual ya referidas con anterioridad, resulta pertinente la evaluación de la gestión de la comunicación teniendo en cuenta los enfoques y posiciones desde los que se concibe y funciona dicha comunicación, los cuales ya han sido referidos y justificados.

En el marco de la investigación se asume, del modelo de Rivero (2010) lo que teóricamente propone como indicadores a evaluar. Teniendo en cuenta el alcance del estudio, y la carencia de sistematicidad en relación a la evaluación de la comunicación, el estudio se centra en los dos primeros indicadores: supuestos organizacionales sobre comunicación y gestión de comunicación en sí misma.

Para fundamentar esta postura la investigación se apoya además en criterios de la propia Rivero (2010) quien plantea: “La manera en que cada entidad se proponga evaluar su sistema de comunicación, los aspectos a medir, momento, periodicidad, los métodos y técnicas a emplear así como la profundidad de estos análisis, dependerán de la situación particular de cada organización.”

MARCO METODOLOGICO

En el capítulo se abordarán los elementos que sustentan la investigación desde el punto de vista metodológico, centrando el interés en la metodología cuantitativa como paradigma de investigación asumida.

Se exponen las características de la muestra y los criterios empleados para su selección. De igual manera, se ofrece información sobre las variables exploradas así como las técnicas empleadas para su evaluación. Finalmente se define el procedimiento utilizado para el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos y los principios éticos de la investigación.

2.1 Diseño metodológico

La presente investigación se acoge al enfoque metodológico cuantitativo. Esta metodología debe ser lo mas objetiva posible. Sus técnicas proporcionan datos sólidos y generalizables, que son posibles extrapolar al conjunto del universo determinado. Los datos obtenidos son enriquecidos con análisis cualitativo de algunas técnicas empleadas.

El tipo de estudio es el descriptivo. Estos miden, de manera independiente, los conceptos o variables a los que se refieren aunque pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

Guardando relación con este tipo de estudio se definió un diseño no experimental transeccional descriptivo cuyo propósito va a la descripción de variables y al análisis de su incidencia e interrelación en momentos dados. Según Hernández Sampieri (2006) este procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción.

Teniendo en cuenta el diseño de investigación se propone:

Problema de investigación:

¿Cuál es el estado de la gestión de la comunicación interna en la empresa de Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara?

MARCO METODOLOGICO

Objetivo general:

✓ Evaluar la gestión de la comunicación interna en la empresa de Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara.

Objetivos específicos:

✓ Definir los supuestos organizacionales sobre comunicación interna que se manifiestan en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara.

✓ Analizar las diferentes etapas a través de las cuales se formaliza la gestión de comunicación interna en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara.

Preguntas de investigación:

✓ ¿Cuáles son los supuestos organizacionales sobre comunicación interna que se manifiestan en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara?

✓ ¿Cómo se desarrollan las diferentes etapas a través de las cuales se formaliza la gestión de comunicación interna en la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara?

2.2 Operacionalización de la variable

Definición conceptual

Gestión de Comunicación: "Es la actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados." (Trelles, 2002)

Comunicación Interna: "procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional" (Trelles, 2002, 46).

MARCO METODOLOGICO

Definición real

Gestión de comunicación interna: Es la actividad estratégica que permite a la empresa Aprovechamiento Hidráulico Villa Clara diagnosticar, planificar, implementar y evaluar los procesos comunicativos hacia el interior de la organización de manera sinérgica.

Indicadores:

Supuestos organizacionales sobre comunicación.

Definición del papel de la comunicación interna en la organización.

- Importancia que se le atribuye.
- Funciones que desempeña.

Apoyo que se le brinda a la comunicación interna en la organización.

- Recursos regulares para su gestión.

Propósitos misionales o declaraciones estratégicas.

- Actualización de la misión, visión, objetivos empresariales.
- Correspondencia entre objetivos de comunicación y objetivos empresariales.

Estructura: definición de un responsable o responsables de la comunicación que gestione(n) la función global de comunicación haciendo énfasis en los públicos internos.

- Existencia del área o responsable de comunicación
- Funciones que realiza.
- Relación del área de comunicación con el resto de los sistemas de la organización.
- Posición en el organigrama.
- Asignación de presupuesto.
- Participación y autonomía en la organización

MARCO METODOLOGICO

Normación: políticas, instrucciones, procesos y procedimientos en materia de comunicación.

- Existencia.
- Integración con el resto de las políticas de la organización.
- Discusión y aprobación en consejo de dirección.

Formación: vinculación del personal a la comunicación en todos los niveles. Estímulo a la formación y capacitación en comunicación.

- Asignación de recursos.
- Detección de necesidades de formación específica en el área.
- Acciones realizadas.

Gestión de comunicación en sí misma.

Fase diagnóstica, análisis o investigación.

- Concepción teórica y metodológica del diagnóstico de comunicación interna.
- Identificación de los indicadores correspondientes a la comunicación interna.
- Principales resultados.
- Comunicación de los resultados
- Actualización del diagnóstico.

Fase de planeación y programación.

- Elaboración del Manual de Gestión de Comunicación y del Manual de Identidad Visual.

- confección técnica de los manuales.
- Propuesta de acciones, planes, programas, estrategias o campañas que tributan a la comunicación interna.

- Relación de los manuales con los resultados del diagnóstico.

- Diseño de acciones que conforman planes, campañas, estrategias, programas.

MARCO METODOLOGICO

- Establecimiento de objetivos, responsables, cronograma, recursos, evaluación.
- Respuesta a las necesidades identificadas.

- Nivel de participación del público interno en el proceso de planificación.

- Alto: Más del 80% del público interno se tiene en cuenta en el proceso de planificación.
- Medio: Entre el 50 y el 80% del público interno se tiene en cuenta en el proceso de planificación.
- Bajo: Menos del 50% del público interno se tiene en cuenta en el proceso de planificación.

- Planificación de la evaluación y el control de la Gestión de la Comunicación Interna.

- Responsables.
- Periodicidad de la evaluación.
- Indicadores establecidos.
- Asignación de recursos

Fase de implementación.

- Grado en que se han implementado las acciones que conforman los planes, programas, estrategias o campañas planificadas.
- Alto: Más del 80% de las acciones se han implementado.
- Medio: Entre el 50 y el 80% de las acciones se han implementado.
- Bajo: Menos del 50% de las acciones se han implementado.

Fase de Evaluación.

- Responsables.
- Periodicidad de la evaluación.
- Indicadores establecidos.
- Asignación de recursos.
- Instrumentos utilizados.
- Resultados.

MARCO METODOLOGICO

- Corrección realizada.

2.3 Selección de la muestra

El público interno lo constituyen los 57 trabajadores con que cuenta la plantilla oficial de la organización objeto de estudio. Esta cifra constituye la población de la investigación, a partir de la misma se seleccionó la muestra.

Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo estratificado ya que todos los elementos de la población tenían la misma posibilidad de ser seleccionados. Los autores la escogieron porque se puede calcular e intentar reducir al mínimo el llamado error estándar.

De esta forma, la muestra quedó conformada de la siguiente manera:

| Estratos | Total | Muestra |
|--------------|-------|---------|
| Directivos | 6 | 5 |
| Trabajadores | 51 | 27 |
| | 57 | 32 |

Se utilizó además un muestreo no probabilístico intencional, teniendo en cuenta que fueran seleccionados aquellos que mayor información podían aportar referente a la gestión de comunicación interna. La muestra quedo conformada por dos trabajadores.

Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Responsable de comunicación y/o de perfeccionamiento empresarial.
- Disposición de participar y colaborar con la investigación.

2.4 Instrumentos de recogida de información

A continuación se presentan los instrumentos utilizados en la presente investigación:

- Análisis de documentos.
- Observación no participante.
- Entrevista semiestructurada.

MARCO METODOLOGICO

- Encuesta.

Análisis de documentos: se encuentra dentro de las técnicas para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la entrevista semiestructurada y los cuestionarios; incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (Álvarez, 1997, citado en Castillo, 2002, p. 49). Este instrumento se utilizó con dos objetivos: uno, explorar aspectos generales de la organización y otro explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de la comunicación interna. Los documentos que se analizaron fueron: Manual de Gestión de Comunicación, Manual de Identidad Visual, Procedimiento para la Gestión de Comunicación con los públicos y los Planes Anuales de comunicación de los años 2010, 2011 y 2012. (Ver anexos 4, 5, 6, Guías para la revisión de los documentos)

Observación no participante: las variables a observar son especificadas y definidas antes de comenzar la recolección de los datos. Se enfoca en información que pueda ser evaluada por medio de los sentidos. Se registra lo que se percibe siguiendo las reglas que se aplican invariablemente y deben minimizar su efecto sobre los registros e interacciones con los participantes observados (Anastas, 2005 citado en Hernández 2006).

Este instrumento se utilizó con el fin de describir la implementación de varias acciones de comunicación propuestas en la empresa, siempre con una posición desde fuera por parte del investigador que nunca se implica en los acontecimientos que suceden en la organización, se limita a describirlos. En este caso se realizó una observación a un espacio comunicativo formal (matutino) y a las acciones de implementación del Manual de Identidad Visual (Ver anexo 12, Guías de observación).

Cuestionarios: Consiste en el planteamiento de preguntas a un conjunto de personas, respecto a una o más variables. Se elabora para conocer una situación social, un hecho, una actitud, u opinión. En dependencia del tipo de respuesta se clasifican en cerradas o abiertas. (Alonso & Saladrigas, 2002)

La utilización de cuestionarios o encuestas es muy beneficiosa en la recolección de datos en la metodología cuantitativa, ya que permite recoger gran cantidad de información que al

MARCO METODOLOGICO

procesarla estadísticamente es fácilmente generalizable. En este estudio se aplicaron cuestionarios a directivos y trabajadores (Ver anexos 10 y11, Guías de cuestionarios) con el objetivo de identificar las particularidades de las fases de la gestión de comunicación interna en la organización objeto de estudio y los supuestos organizacionales de comunicación de la misma.

Entrevista: la importancia de este instrumento está dada por la riqueza de datos que ofrece, por su flexibilidad para acomodarse al propósito de la interacción y su eficiencia en una interacción natural cara a cara.

Para este estudio se utilizó la entrevista semiestructurada que es más flexible y abierta, que la estructurada y aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

Se realizó con los objetivos de determinar la importancia que se le concede a la comunicación interna en la organización, las funciones que desempeña, la relación entre los objetivos de comunicación y los supuestos organizacionales, así como las distintas fases a través de las cuales se formaliza la gestión de la comunicación interna. Se diseñaron tres guías de entrevistas (Ver anexos 7, 8, 9, Guías de entrevistas) a los directivos, trabajadores y responsables de comunicación y perfeccionamiento empresarial. .

2.5 Procedimiento

Durante esta investigación se procedió mediante sesiones de trabajo, que permitieron el logro de los objetivos propuestos. A continuación se ofrece el procedimiento seguido.

Primera Sesión:

- ✓ Contacto inicial con el Director General.
- ✓ Presentación en el Consejo de dirección.
- ✓ Adecuación de la metodología.
- ✓ Búsqueda bibliográfica.

MARCO METODOLOGICO

Segunda Sesión:

- ✓ Elaboración del referente teórico.
- ✓ Elaboración de los instrumentos.
- ✓ Revisión de los documentos.

Tercera Sesión:

- ✓ Aplicación de las entrevistas.
- ✓ Aplicación de los cuestionarios.
- ✓ Realización de las observaciones

Cuarta Sesión:

- ✓ Análisis estadístico matemático de los cuestionarios.
- ✓ Interpretación cuantitativa y cualitativa de los datos.

Quinta Sesión

- ✓ Culminación del informe de investigación.
- ✓ Presentación de los resultados en el centro

2.6 Procesamiento de la información

La información en esta investigación se analizó a partir de un análisis porcentual de los resultados obtenidos y para complementar los análisis, se realizaron interpretaciones cualitativas de las técnicas, con el objetivo de hacer más profundo y enriquecedor el mismo.

2.7 Principios éticos de la investigación

Durante el transcurso de esta investigación se trabajó con los criterios y opiniones de diversos sujetos miembros de la empresa objeto de análisis. Con los mismos se procedió luego de su previa autorización y las informaciones brindadas se manejaron con total confidencialidad y ética profesional.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo contiene el resultado de los diferentes instrumentos de recogida de información que se utilizaron en el proceso investigativo realizado en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara, para evaluar la gestión de comunicación interna.

Este acápite se compone de dos partes, en un primer momento el análisis por técnicas donde se exponen los resultados individuales de cada una de ellas y posteriormente un análisis integral donde se relacionaron todos los resultados obtenidos.

3.1 Análisis por técnicas

Análisis de documentos oficiales.

En el momento inicial de esta investigación se procedió a realizar el análisis de varios documentos oficiales con que cuenta la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara (EAH-VC), entre los que están: Manual de Gestión de Comunicación; Procedimiento General para la Gestión de Comunicación con los públicos; Plan Estratégico Anual de Comunicación Empresarial Años 2010, 2011, 2012; Manual de Identidad Visual.

Manual de Gestión de Comunicación:

El documento que se analiza está constituido por varios ítems que tributan a la definición de los objetivos del mismo: características generales de la empresa, responsabilidades de sus miembros en materia de comunicación, tratamiento de los diferentes indicadores de la comunicación organizacional tanto interna como externa, definición de los públicos objetivos así como el presupuesto destinado a la comunicación.

Como características generales de la organizaciones se pudo conocer que la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara (EAH-VC) fue creada por Resolución el 18 de marzo del 2001 dictada por el Presidente del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), nacida con el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial por acuerdo 3946 del Consejo de Ministro. La mayoría de su fuerza laboral e infraestructura proviene de la extinta Dirección Provincial de los Recursos Hidráulicos en Villa Clara hoy Delegación del INRH en la Provincia.

ANALISIS DE RESULTADOS

Su objeto empresarial ha sido modificado en dos oportunidades quedando fijado el establecido en la Resolución 499/05 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y 12/05 del INRH que comprende lo siguiente:

- Brindar servicios de provisión de agua superficial regulada y subterránea, tanto las operadas por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos como por el derecho de uso de las operadas por el usuario, al sistema del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y en divisa.
- Otorgar el derecho de vertimiento en moneda nacional y prestar los servicios de residuales a corrientes superficiales y otras autorizadas, en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de estudios de calidad de las aguas superficiales y subterráneas, uso, disponibilidad y conservación de las aguas y prevención de inundaciones y avenidas, de información y estudios relacionados con el ciclo hidrológico, de alquiler de equipos de construcción, transporte especializado y complementarios, de mantenimiento constructivo y electromecánico a instalaciones, obras hidráulicas, de alimentación a sus trabajadores, cultivar y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios y acuícola y de forma minorista a los trabajadores del sistema del INRH y a través del Mercado Agropecuario Estatal, todos ellos en moneda nacional.

La entidad está estructurada de la siguiente forma: La Oficina Central compuesta por seis Direcciones de Regulación y Control denominadas: Dirección General, Dirección de Gestión Empresarial, Dirección de Gestión Contable Financiera, Dirección de Gestión del Capital Humano, Dirección de Gestión de los Recursos Hídricos y Dirección de Gestión Logística y tres Complejos Hidráulicos (CH) dedicados al servicio de provisión y cobro del derecho de uso de agua y del vertimiento de residuales las cuales abarcan 17 zonas de explotación identificadas en el territorio, que explotan las 20 obras hidráulicas existentes en la provincia (12 presas, 5 canales magistrales y 3 derivadoras). Es necesario destacar que dicha estructura fue aprobada por Resolución del Director General, siendo funcional ya que responde a las necesidades y objetivos de la entidad. (Ver Anexo 1, Organigrama de la empresa)

La Oficina Central, la cual constituye objeto de análisis para esta investigación está

ANALISIS DE RESULTADOS

compuesta de la siguiente manera:

| Directivos | Administrativos | Técnicos | Obreros | Servicios | Total |
|------------|-----------------|----------|---------|-----------|-------|
| 6 | 4 | 31 | 14 | 2 | 57 |

La misión de la empresa se encuentra centrada en satisfacer la demanda de agua de los clientes a partir de un manejo eficiente y sostenible de los recursos hídricos.

La visión es ser una empresa de avanzada y de excelencia en la gestión empresarial a partir de la consolidación del Sistema Integrado de Gestión y la alta preparación de los recursos humanos.

Los valores compartidos identificados son:

- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Disciplina
- Responsabilidad

En cuanto a la confección técnica del manual, están descritas las políticas de comunicación en los últimos acápites del documento, estas rigen todo lo relacionado a la comunicación organizacional en la empresa y están trabajadas sobre la base de la integración y la relación con la política empresarial. Se pretende como principal meta que el sistema de comunicación se adecue y funcione en consonancia con el Sistema Integrado de Gestión de la organización. Unas de las políticas que lo demuestran, exponen lo siguiente:

“Las diferentes acciones que en materia de comunicación se emprendan en la empresa deben cumplir con todas las regulaciones y requisitos establecidos en la Política de Gestión Integrada de la Empresa, aprobados por la alta dirección”.

“El Sistema de Comunicación Empresarial (SCE) de la Empresa debe tener en cuenta, en su accionar cotidiano para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos, las características de los restantes sistemas empresariales, con los que debe interactuar en el marco de los

ANALISIS DE RESULTADOS

principios que rige el Sistema de Gestión y Dirección Cubano”.

“Las funciones comunicativas enmarcadas en el SCE de la Empresa tienen un carácter sistémico e integrador, así como una perspectiva abarcadora y sustentada en los preceptos de la dialéctica”.

Los objetivos de comunicación no se explicitan en este documento, pero sí aparecen descritas la misión y la visión de la comunicación en la empresa, que aunque no marquen las pautas a seguir de manera concreta como los objetivos, estas enuncian de manera general los propósitos de la comunicación organizacional en la entidad. De esta manera quedan definidas como misión comunicacional: gestionar el flujo de ida y vuelta de los mensajes que interrelacionan a los diferentes públicos que conforman el entorno organizacional de la EAH-VC con el fin de cumplir con eficiencia y rapidez las metas empresariales.

La visión en cuanto a comunicación es: lograr la interrelación armónica entre los diferentes grupos socio- laborales que conforman el entorno organizacional de la EAH-VC.

Se encuentran descritos en el documento los públicos internos. En el manual se definen no solo la cantidad de trabajadores de la gerencia y de los complejos hidráulicos sino también que se hace una descripción de sus rangos de edades y otros aspectos como los años de trabajo en la organización. A pesar de esto, quedan detalles que se exigen por la Resolución 281/07 que no se encuentra descritos en el mapa de públicos, entre ellos las funciones que desarrollan dentro de la empresa, el sexo y el nivel profesional. También se realiza un análisis de los esfuerzos de comunicación que se deben hacer hacia los mismos, de esta forma se definió que los miembros de la organización deben tener el máximo de información sobre su empresa y que el trabajo comunicativo con ellos debe ser muy fuerte.

Los canales de comunicación están definidos claramente en el manual, agrupados en canales establecidos formalmente en los que la dirección puede emitir los mensajes que considere necesarios para los trabajadores y otros en los que estos pueden dirigirse a los directivos para exponer sus necesidades, constituyendo vías efectivas de retroalimentación. También se encuentran explicados los canales de comunicación informales en los que los

ANALISIS DE RESULTADOS

trabajadores generalmente tratan temas personales y donde fluye la comunicación de manera horizontal. Además de estos canales se identifican otros que se emplean también, pero cuyo uso se limita a la transmisión e intercambio rápido de información a partir de órdenes concretas.

Mediante los canales de comunicación fluyen mensajes en la empresa, los cuales solo se pueden emitir a través de personal autorizado por la dirección. Los que se realicen utilizando elementos gráficos deben cumplir con los requerimientos técnicos regidos por las normas de la identidad visual definidas en la organización.

En la EAH-VC la comunicación organizacional es gerenciada desde la Dirección de Gestión Empresarial, en la que está ubicado el puesto del Gestor de la Comunicación y está directamente subordinado al director de la referida área. (Ver Anexo 1, Organigrama de la empresa). Este es un punto de encuentro con la norma que rige el proceso de perfeccionamiento empresarial y que la organización debe considerar. Además se definen las funciones que debe cumplir el área de comunicación en la entidad así como las responsabilidades de gestor de comunicación y de la dirección de la empresa para con la misma.

La dirección de la entidad tiene como responsabilidades:

- Evaluar y aprobar la propuesta de manera integral del Sistema de Comunicación Empresarial (SCE).
- Aprobar las políticas y principios en los que se sustenta el SCE.
- Apoyar las gestiones y acciones que realice o proponga el Gestor de la Comunicación en función del SCE.
- Coordinar de manera concreta todo lo referente al ámbito de la comunicación de dirección.

El gestor de comunicación en la entidad debe:

- Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el SCE.
- Orientar, asesorar y participar en la actualización del SCE.

ANALISIS DE RESULTADOS

- Elaborar y actualizar la estrategia de comunicación de la Empresa y los planes de acción a ejecutar según los resultados arrojados en el diagnóstico de comunicación.
- Garantizar una comunicación efectiva en la organización entre todos los actores sociales de la organización.
- Asesorar al Director General en todas las acciones que conforman la función comunicativa
- Controlar la ejecución de las diferentes acciones de comunicación definidas en el manual.
- Exigir el cumplimiento de lo establecido en el Manual de la Comunicación Empresarial.

El presupuesto destinado a la comunicación está apoyado por un plan técnico económico que garantiza el cumplimiento de sus políticas, objetivos y estrategias. El presupuesto destinado a cubrir las necesidades económicas y financieras del SCE en la Empresa tiene en cuenta la comunicación corporativa de manera integrada, abarcando todos los ámbitos de comunicación y cada año se integra con el plan de ingresos y gastos de la empresa.

En este documento no se describen postulados que la norma del perfeccionamiento empresarial propone para los manuales de comunicación, como por ejemplo las acciones a realizar para su implantación y elementos relacionados con la caracterización del público. A pesar de ello se abordan otros detalles de utilidad para la gestión de comunicación interna. Un claro ejemplo es el tratamiento que se le da a la comunicación con los trabajadores de nuevo ingreso, de lo cual esta encargado el director de capital humano. Las normas de respeto, cortesía y profesionalidad que deben regir en la comunicación cara a cara y durante las conversaciones telefónicas.

Se mencionan además los riesgos que puede presentar la gestión de la comunicación en la entidad. Sin realizar un profundo análisis de ellos se enuncian como tales:

- Carencia o débil voluntad en el control de la comunicación por la dirección a todos los niveles.
- Carencia o débil control interno sobre los aspectos relacionados con la comunicación a todos los niveles.
- Desconocimiento acerca de las normativas y regulaciones internas sobre la

ANALISIS DE RESULTADOS

comunicación en la Empresa.

- La no observancia de los valores compartidos en el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización.
- Falta de rigor en los procesos de auditorías internas e inspecciones que se realicen a la comunicación organizacional.

Se puede resaltar que ningún acápite del manual de gestión de comunicación se dedica a la propuesta de acciones, planes, programas, estrategias o campañas que tributen a la comunicación interna. El documento deja claro que los esfuerzos que se realicen en materia de comunicación deben estar regidos por las políticas dispuestas y en total integración con los demás sistemas de la organización.

Se establecen las bases generales que rigen el proceso comunicativo en la entidad. Este se realiza a partir del primer diagnóstico de comunicación en la empresa, realizado en el año 2008 con la implantación del perfeccionamiento empresarial.

Este diagnóstico se realizó aplicando un conjunto de técnicas propias de un enfoque metodológico cualitativo, entre ellas: entrevistas grupales y la redacción de una composición con el tema “En mi empresa...”. El muestreo utilizado para esta investigación no se corresponde con la naturaleza de las técnicas empleadas, siendo probabilística. Los principales resultados que se describen son los siguientes:

En la organización el flujo que predomina es el vertical descendente identificado a partir de las orientaciones dadas por la alta dirección (Director General) a las direcciones intermedias (Directores Financieros, Directores de Complejos Hidráulicos: CH) hacia sus subordinados.

Se propician los flujos comunicativos horizontales entre todos los trabajadores en la convivencia cotidiana y en la coordinación de actividades laborales o no.

En menor medida se observan los flujos verticales ascendentes los cuales se establecen en espacios de intercambio de la alta dirección o de las direcciones intermedias con sus trabajadores. Algunos de estos canales son las Asambleas de afiliados, Asambleas de representantes sindicales, Activos de calidad y productividad.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la figura que a continuación se muestra se consignan los flujos comunicacionales que se generan en la empresa, tanto dentro como fuera. Como se puede apreciar, es hacia el ámbito interno que se manifiestan la interrelacione más complejas y dinámicas.

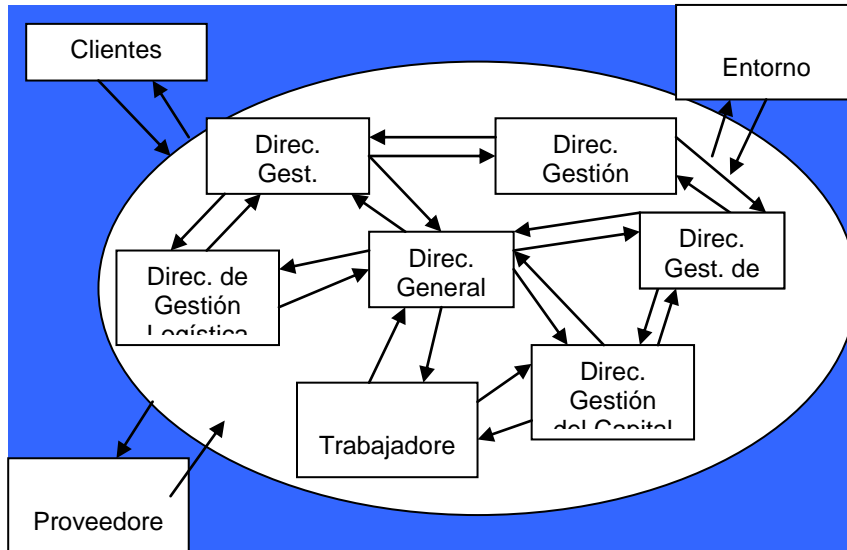


Fig.1 Flujos de comunicación en la organización. (Manual de Gestión de Comunicación).

Estos flujos de comunicación se desarrollan siguiendo canales o vías a través de las cuales se difunden los mensajes. Estos canales están clasificados en formales o informales. Los primeros son los establecidos institucionalmente ya sea por la cotidianidad o por el desarrollo. De esta forma quedan establecidos como canales formales en la organización.

- Reunión de Coordinación: Es convocada por la alta dirección, se desarrolla con los miembros del Consejo de Dirección y los representantes de las distintas organizaciones, en este espacio es donde se coordinan y precisan las acciones y tareas a acometer durante el mes.
- Consejo de Dirección en la Oficina Central y Consejo en los CH: Son convocados y dirigidos por la alta dirección (Director General y Director del CH) para el intercambio y análisis de informaciones, de los resultados del trabajo (objetivos de trabajo, planes de acción, indicadores económico financieros, eficacia de los procesos, programas de mejora,

ANALISIS DE RESULTADOS

etc.), así como también para emitir orientaciones.

- Despacho en los diferentes niveles de dirección: Es utilizado por los dirigentes de cualquier tipo o nivel para intercambiar información importante con sus subordinados, así como con los públicos externos (clientes). Este debe realizarse en un local adecuado que reúna los mínimos requisitos de discreción y comodidad.
- Asamblea de afiliados: Es convocada por el Ejecutivo Sindical, previa coordinación con la alta dirección, se utiliza como el espacio adecuado para el intercambio entre dirigentes y trabajadores. En su realización se deberá atenuar el sesgo orientativo de las mismas y propiciar el clima adecuado para el debate, el análisis y la concreción de acuerdos ventajosos para la Empresa y el colectivo.
- Reuniones de las diferentes organizaciones, órganos de dirección colectiva y órganos asesores: (Sindicato, PCC, UJC, ANEC, UNAICC, ANIR, Comisión de Cuadro, Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, Comité de Contratación, Consejo Técnico Asesor, Junta Financiera, Consejo Económico, Comité de Prevención y Control Interno, Consejo de Calidad, Comité de Seguridad y Salud). Son dirigidas por los secretarios y por los presidentes de estas organizaciones y órganos.
- Matutino: Es organizado por el Sindicato. Este constituye una de las vías fundamentales de comunicación e información en la Empresa, el mismo ha demostrado su eficacia para transmitir informaciones de cualquier índole con inmediatez, a la vez que constituye un vehículo inapreciable para las relaciones humanas.
- Visita e inspección a los CH y obras hidráulicas: Son organizados por los niveles principales de dirección.
- Eventos técnicos: Su objetivo fundamental es el intercambio y la generalización de soluciones a los problemas de la organización.

Los canales de comunicación establecidos en la empresa, constituyen espacios para el flujo de comunicación en todos los sentidos y son una vía segura y confiable de retroalimentación para la dirección de la empresa. A través de estos canales fluyen todo tipo de mensajes, tanto los de tarea y mantenimiento como los humanos.

En la organización se han definido canales de comunicación informales, utilizados por los trabajadores para el intercambio no solo de informaciones relacionadas con el ámbito laboral

ANALISIS DE RESULTADOS

sino también con sus aspectos personales. Estos canales establecidos son los horarios de merienda y almuerzo y las actividades recreativas y sociales que se realizan, entre las que están: celebración de fechas de carácter histórico y nacional, aniversario de la creación de la empresa, celebración de cumpleaños. Por estos canales de comunicación generalmente transitan los mensajes humanos.

Además de estos canales que están definidos como formales o informales existen otros que también se utilizan para el intercambio de información tanto laboral como personal, de ahí que por ellos viajen todo tipo de mensajes. Los canales que están dentro de este grupo son:

- Intranet, correo electrónico, vypress Chat.
- Solapín, señalética
- Mural: Es una de las vías más utilizadas en la empresa para la información y comunicación a los trabajadores. Éste se ubica en lugares perfectamente visibles y de fácil acceso para todos los trabajadores. Toda la información que se coloque en el mural debe cumplir los requisitos de calidad, y el propio mural deberá cumplir con todos los requerimientos necesarios de buen gusto y equilibrio del diseño.
 - Modelo de pase: Es utilizado como vía de información sobre la situación de los trabajadores autorizados a salir del centro por determinados asuntos de trabajo o personales dentro del horario laboral.
 - Reglamento: Se elaboran para regir las normas y los procedimientos que regulan una determinada materia de referencia de que se trate. Se pone en vigor o se implementa por medio de una resolución del Director General de la Empresa.
 - Emisión escrita de informes, circulares, resoluciones: Par su elaboración se debe de tener en cuenta las normas establecidas en el Reglamento de la Información de la Organización y en la Resolución 45/2002 del MINJUS.
 - Teléfono, tronking: Son utilizados como vías rápidas de comunicación, para transmitir y recibir informaciones concretas.

A pesar de tratarse con profundidad indicadores de la comunicación interna como mensajes, canales, flujos, redes y retroalimentación, se obvian otros que de acuerdo a la

ANALISIS DE RESULTADOS

norma del perfeccionamiento debían ser abordados, es el caso de las barreras comunicativas que puedan entorpecer el proceso comunicativo.

Manual de Identidad Visual:

El Manual de Identidad Visual debe abordar según lo establecido en el decreto Ley 281/2007: lo relacionado a la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación y tipo de mercado. Estos elementos no se encuentran descritos, constituyendo una deficiencia del mismo, lo cual puede provocar falta de información para los que apliquen su contenido y los que lo utilicen como referente para conocer la entidad.

Por otra parte cuenta con el resto de las exigencias de presentación de los atributos de la imagen visual de la entidad. Ofrece detalles de cómo deben utilizarse estos elementos visuales en los diferentes productos comunicativos.

Se hace referencia a los usos del color, la tipografía, el logotipo y el grafismo en la papelería a utilizar en la entidad, en el transporte, en soportes publicitarios, la señalética y el vestuario.

Para la confección de este documento se realizó una auditoría de imagen. Con la aplicación de cuestionarios aparecieron frases que identificaron la entidad, a partir de aquí se confeccionaron los atributos visuales que la definen. Algunas de las frases expuestas fueron:

...”explotación racional de los recursos hídricos”...

...”mantenimiento y conservación de las obras hidráulicas”...

...”provisión de aguas superficiales y subterráneas”...

Estos elementos se asocian de manera adecuada con el color, el logotipo y el grafismo que se han diseñado para la empresa.

ANALISIS DE RESULTADOS

Procedimiento General para la Gestión de Comunicación con los públicos:

Este documento se elabora en la organización con el objetivo de establecer y definir los principales actores y gestores del sistema de comunicación de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara (EAH-VC), los niveles y flujos comunicacionales, así como, los canales a utilizar para la comunicación con los públicos.

En él se establecen las responsabilidades en materia de comunicación, las cuales recaen en los diferentes directivos tanto el general como los de las diferentes áreas de la empresa. También establece los principales actores de la comunicación en la organización.

La elaboración de este procedimiento permite complementar el manual de gestión de comunicación en aspectos más operativos y de puesta en práctica del mismo. Se abordan actividades de comunicación que se deben desarrollar en la organización como parte del proceso de gestión, entre ellas: comunicación de los valores compartidos y deseados, comunicación con nuevos trabajadores, comunicación del personal de contacto. Estas actividades permiten mantener un comportamiento adecuado y profesional en los trabajadores así como potenciar el sentido de pertenencia de estos por su organización.

Además de estas actividades, se ofrecen también los medios por los cuales se debe controlar la gestión de la comunicación interna, quedando definidos como tales:

- Digital: se realiza a través de las bases de datos de los diferentes públicos y del Cuadro de Mando Estratégico Integral donde se reflejan las perspectivas por áreas de resultados claves y sus indicadores y se retroalimenta con la información proveniente de las distintas ARC (procesos empresariales). Constituye una herramienta de control eficaz para la toma de decisiones. Este control lo realiza el Responsable del proceso de Gestión Empresarial, mensualmente, teniendo en cuenta el modelo establecido en el Reglamento de la Información.
- Observación participativa: se realiza monitoreando el comportamiento de la cultura organizacional y los valores compartidos, se hace por el Gestor de la Comunicación Empresarial y los auditores internos, como parte de las auditorías e inspecciones internas que se planifican y realizan al sistema de gestión integrado.

ANALISIS DE RESULTADOS

- Documental: se realiza monitoreando el estado del clima laboral; el comportamiento del sistema de comunicación interno y externo; la satisfacción de los clientes; a través de encuestas, entrevistas, revisión documental de las evidencias de las acciones de comunicación realizadas. Se hace por el Gestor de la Comunicación Empresarial y los auditores internos como parte de las auditorias e inspecciones internas que se planifican y realizan al sistema integrado de gestión.

Se hace referencia al Plan Estratégico Anual de Comunicación Empresarial. En este se norman todas las acciones de comunicación a desarrollar en un año en la organización. Esto es un aporte importante del documento pues cubre una deficiencia del manual de gestión de comunicación.

El documento objeto de análisis fue elaborado por el Gestor de Comunicación de la organización, fue revisado por la directora de gestión empresarial y presentado en consejo de dirección para la final aprobación de la directora general de la empresa. Esto evidencia la responsabilidad e interés de la organización por el adecuado funcionamiento del sistema de comunicación.

El Procedimiento General para la Gestión de Comunicación con los públicos constituye una herramienta imprescindible para la adecuada gestión de la comunicación interna en la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara.

Plan Estratégico Anual de Comunicación Empresarial Año 2010:

La elaboración de este documento permitió organizar las acciones comunicativas a acometer para este año. El documento se trazó como objetivo general:

Planificar de manera coherente las acciones del Sistema de Comunicación Organizacional, a tenor de los lineamientos metodológicos y prácticos definidos en el Manual de Comunicación para la organización, control y evaluación de la Comunicación Organizacional en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico V. C. (EAH V. C).

Definió como objetivos específicos:

ANALISIS DE RESULTADOS

Planificar todas las actividades y tareas relacionadas con la comunicación institucional.

Crear una disciplina de comunicación organizacional en aras de un medio ambiente laboral sano en la EAH V. C mediante una correcta y coherente planificación de las tareas y actividades propias de este sistema.

Se definen seis acciones de comunicación a ejecutar, se especifican los responsables y ejecutantes así como la fecha de cumplimiento. No se definen los objetivos específicos para cada una de las acciones, ni cuales de estas dan cumplimiento a los objetivos planteados de manera general.

De las seis acciones que se plantean tres están directamente encaminadas al trabajo con el público interno, fundamentalmente a la capacitación del mismo en materias de comunicación. Otras acciones están orientadas al perfeccionamiento de la identidad visual de la empresa en la colocación de la señalética de la misma.

En la estructura del documento no se explicitan aspectos importantes que facilitarían la aplicación del mismo como: los recursos y la evaluación. En general responde a las necesidades que se identificaron ese año en materia de comunicación.

Plan Estratégico Anual de Comunicación Empresarial Año 2011:

Este se diferencia del anterior, pues en él no se trazan pautas generales, sino que se presentan los objetivos y las acciones para cumplir cada uno de ellos en un cronograma. Además se incluyen elementos como el responsable de la ejecución y la fecha de cumplimiento de las acciones.

En este plan se trazan seis objetivos y catorce acciones a desarrollar, cifras que superan a las propuestas el año anterior. De estos objetivos, cuatro están vinculados con el público interno. Las acciones que estos proponen están generalmente encaminadas a mejorar algunos canales de comunicación como por ejemplo: los matutinos, las reuniones sindicales, los consejillos y consejos de dirección. También se encaminan a la implementación del manual de comunicación y al procedimiento para la gestión con los públicos.

ANALISIS DE RESULTADOS

Como resultado del análisis se obtuvo además que se presentan acciones que son continuación del plan del año anterior, pues no se les dio cumplimiento. Es este el caso de la puesta en práctica del manual de Identidad Visual.

Otras de las acciones que son continuación del plan del año anterior son las referidas a la capacitación de los trabajadores en materias de comunicación. Esto da muestra de la importancia que se le concede a la misma en la empresa.

Plan Estratégico Anual de Comunicación Empresarial Año 2012:

El plan confeccionado para el presente año, muestra la misma estructura que el del año anterior pero con una mayor propuesta de acciones comunicativas en todos los ámbitos de la comunicación organizacional.

De las veinticinco acciones dispuestas para cumplir este año, la mayoría (20) favorecen a los públicos internos. Algunas de ellas son continuación de años anteriores pues son acciones que se necesitan realizar de forma permanente. Entre estas se encuentran las de capacitación en comunicación para los trabajadores y las de potenciar algunos canales de comunicación como los matutinos, consejos de dirección y asambleas de sindicato. También se definen acciones que permiten la creación de nuevos canales de comunicación como los boletines empresariales, la página Web.

Además de estas acciones se proponen otras que dan cumplimiento a un objetivo planteado desde años anteriores que es la puesta en práctica del manual de Identidad Visual a través de actividades concretas como la confección de la bandera de la entidad y la pintura de las áreas de la organización con los colores corporativos. También se pretende gestionar el diseño y confección del mural de la entidad de acuerdo a las pautas visuales dispuestas en el manual.

Resumen del análisis de documentos.

A partir del análisis de los documentos se puede expresar que se cumple con lo dispuesto en la norma que rige el sistema de comunicación en empresas en perfeccionamiento empresarial. La organización cuenta con los manuales previstos como el de Identidad Visual

ANÁLISIS DE RESULTADOS

y el de Gestión de Comunicación. Los puntos que en este último quedan vulnerables se complementan con el Procedimiento para la Gestión de Comunicación con los públicos. Este hace énfasis en elementos propios de la puesta en marcha del sistema, ofrece herramientas de trabajo y de control de la comunicación.

De igual manera son importantes los planes anuales de comunicación, que recogen todo el accionar de la comunicación para el año de su confección, en este caso los años 2010, 2011 y 2012. Estos documentos muestran una evolución a través de los años. Por ejemplo en el 2010 se habían descrito pocas acciones a desarrollar y no se trazaron los objetivos concretos a cumplir. En los años posteriores se identificaron las acciones por objetivos a seguir y un mayor número de estas, lo cual muestra la experiencia que se ha adquirido en la organización en materia de comunicación organizacional.

Es posible destacar que en los documentos analizados se aprecia un fuerte trabajo con los públicos internos de la entidad, pues se apreció que la mayoría de las acciones y esfuerzos en comunicación van encaminados a estos.

Análisis de cuestionarios.

Cuestionario a directivos:

Como parte de la recogida de información se aplicaron cuestionarios a los directivos de la entidad objeto de estudio, el análisis de los mismos arrojó los siguientes resultados.

De la muestra de directivos de la organización (5) el 60% (3 directivos) refirió que para ellos la comunicación es interrelación entre dos o más personas o entre instituciones. Por otra parte el 40% (2) restante centra su respuesta en elementos como:

“La comunicación es el conjunto de actividades que facilitan el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con la dirección, así como los mensajes entre la empresa y el entorno”.

Este tipo de respuestas da muestra de que existe conocimiento sobre la comunicación en la empresa. De igual manera se presentan las respuestas de la segunda pregunta donde el

ANALISIS DE RESULTADOS

100% (5) de los encuestados menciona conocer al encargado o gestor de la comunicación, lo cual representa que la dirección tiene el pleno conocimiento de la existencia del área comunicativa en la entidad.

El análisis de este instrumento arrojó también resultados sobre el apoyo que recibe la comunicación en la empresa. El 100% de los encuestados coincide en que la empresa apoya los espacios de acción comunicativa. El 80%(4) de ellos nombra a los matutinos y asambleas de afiliados, por ser los realizados con mayor frecuencia. Un 80% (4) manifiesta que el área comunicativa es apoyada con recursos materiales y de igual manera un 80% (4) coincide que es también respaldada en cuanto a la autonomía dentro de la empresa. Estas respuestas demuestran que la comunicación en la entidad no es un área aislada y sin apoyo. Por el contrario, es de conocimiento de su dirección y cuenta con el respaldo necesario para su desarrollo.

Otro de los elementos explorados fue el conocimiento sobre los documentos normativos de la comunicación en la entidad. En este caso el 80% de los encuestados refieren tener conocimiento de la existencia de estos, de esta forma plantean la presencia de dos documentos: manual de comunicación y procedimiento para la gestión de comunicación con los públicos, siendo el primero el más mencionado. El 20% (1) de los sujetos de estudio refiere no conocer estos elementos en la empresa. A pesar de que la mayoría tiene noción de la existencia de los documentos no se evidencia claridad en el conocimiento de estos, por ejemplo: solo 3 directivos que mencionaron el Procedimiento para la gestión de comunicación con los públicos, uno de ellos menciona su nombre completo, los otros dos solo plantean la existencia de un “*procedimiento*”.

En la búsqueda del conocimiento de los directivos sobre los elementos generales de su empresa como la misión o la visión se comprobó que un 40% (2) de los encuestados conoce la misión de forma completa. Otro 40% (2) refiere la misma de forma parcial, mientras que un 20%(1) denota falta de conocimiento con una respuesta escueta y sin explicación.

Sobre el conocimiento de la visión, solo el 20% (1) ofreció los elementos reales que la conforman. El restante 80% (4) de elementos similares pero que no se adecuan con la realidad. Este análisis denota que la comunicación de estos elementos ha sido insuficiente y

ANALISIS DE RESULTADOS

poco efectiva en la dirección de la empresa.

De la participación de la dirección en procesos investigativos o diagnósticos de comunicación en la entidad se puede decir que el 100% de estos se ha visto implicado y que el 100% también conoce los resultados de los mismos. Se demuestra así la cooperación de la dirección con el área comunicativa y del trabajo de esta en la divulgación de resultados obtenidos que son de interés para la empresa.

En cuanto a la necesidad que ven los directivos de la capacitación en comunicación se pudo constatar que el 100% de ellos coincide en que es necesaria. La mayoría 60% (3) justifica que contribuiría al buen funcionamiento de la empresa y al logro de sus objetivos, mientras que el restante 40% (29) solo advierte la necesidad de la misma. Se comprobó además que los directivos de la organización han recibido capacitación en esta materia a partir de diversos temas como: canales y flujos de comunicación, los más mencionados (El 42.8% hace referencia a ellos). Se mencionan otros como la comunicación empresarial y Perfeccionamiento Empresarial, (20%) lo cual demuestra que existe un conocimiento básico de los temas comunicativos en la dirección de la organización así como también en la importancia que estos le atribuyen a la misma ya que el 100% de los encuestados le concede a la misma la máxima importancia.

De manera general la dirección de la organización tiene un conocimiento de la labor de la comunicación en su entidad, además le brindan el respaldo que esta necesita para su adecuado desarrollo y funcionamiento.

Cuestionario a trabajadores:

El análisis de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa arrojó los siguientes resultados.

En la primera pregunta donde se buscaba conocer el concepto de comunicación que tiene los miembros de la entidad, se comprobó que estos la conciben fundamentalmente como la “interrelación de personas” avalado por el 29.6% (8) de los encuestados. Otro gran número, el 25.9% (7) solo concibe la comunicación como la “transmisión de información”. El 18.5%

ANALISIS DE RESULTADOS

(5) centra sus respuestas en “el intercambio y las relaciones de la dirección y los trabajadores”. El resto de los sujetos analizados ofrecen diferentes puntos de vista que van desde ver a la comunicación como “formas y métodos” hasta enmarcarla en la gestión del conocimiento. La diversidad de respuestas a esta pregunta y los desaciertos en ella evidencian un conocimiento incipiente sobre el tema. Esto se materializa también en las respuestas de la segunda pregunta donde el 7.4% (2) plantea que no conocen al encargado o gestor de la comunicación en la entidad.

La búsqueda del conocimiento de los trabajadores sobre elementos generales de su empresa como la visión y la misión arrojó que el 92.5% (25) de los encuestados conocen totalmente la misión de su organización mientras que el restante 7.4% (2) no tienen el conocimiento de la misma. Por otra parte en relación a la visión se puede decir que solo el 11.1%(3) la conoce completamente y de manera correcta. El 7.4%(2) plantea no conocerla y el 81.4% (22) expresa elementos que no se corresponden con la realidad de la empresa. Los problemas detectados en el conocimiento de estos elementos demuestran que los esfuerzos comunicativos dedicados a su divulgación han sido escasos o deficientes.

Otro de los indicadores analizados se relaciona con la capacitación donde aproximadamente el 92.5% (25) refiere la necesidad de esta, respaldada con argumentos que van desde el logro de los objetivos empresariales y el logro de la cohesión e integración del colectivo hasta respuestas mas simples y escuetas. Solamente el 7.4% (2) manifiestan que no hay necesidad de recibir capacitación en comunicación. En estas respuestas no hay argumentación del por que.

Se puede asegurar también que en la organización ha habido acciones de capacitación de comunicación, que aunque no sean suficientes dan a los trabajadores un bagaje general sobre el tema. Esto lo demuestra el 59.2% (16) que plantea temas de esta materia los cuales les han sido impartidos en la entidad, algunos de ellos relacionados con los canales, la gestión de la comunicación en general, la importancia de la misma y el concepto. Se mencionan otros temas como la existencia del procedimiento y el cumplimiento de los planes anuales de comunicación. A pesar de esto, existe también un gran número que no responde la pregunta 40.7% (11).

ANALISIS DE RESULTADOS

Se pretendió conocer la participación e implicación de los trabajadores en investigaciones o diagnósticos comunicativos realizados en la entidad. En este sentido el 44.4% (12) refieren haber estado implicados en estos procesos, el 3.7% (1) no tiene conocimiento de esto y la gran mayoría, o sea, el 51.8% (14) plantea no haber estado implicado en estos hechos. De igual forma la mayoría de los encuestados, es decir, el 59.2%(16) argumentan no conocer los resultados de estos procesos, el 40.7% (11) manifiestan estar al tanto de dicho resultados.

Por último es necesario destacar la importancia que los miembros de la empresa le conceden a la comunicación cuando el 100% concuerda en que es de máxima necesidad para el desarrollo de la misma. De manera general los trabajadores de la organización, a pesar de concederle gran importancia a la comunicación y a la necesidad de esta para el logro de los objetivos empresariales, no tienen los conocimientos necesarios al respecto. Las acciones de comunicación no han sido efectivas pues se evidencian problemas en elementos como el conocimiento de la misión y la visión así como la participación y conocimiento de procesos investigativos y diagnósticos.

Resumen del análisis de los cuestionarios.

De manera general el análisis de este instrumento arrojó varios resultados, tanto positivos como negativos, en cuanto a la gestión de comunicación interna en la empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara.

Se pudo comprobar que tanto los directivos como los trabajadores le conceden gran importancia a la misma y el 71.8% tienen conocimientos básicos sobre ella, asimismo consideran necesaria la capacitación en estos temas que podrán ofrecer herramientas que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Es de conocimiento también de los miembros de la entidad la existencia del área encargada de comunicación.

Se evidencian dificultades en el conocimiento de los elementos generales de la empresa tales como la misión y la visión, principalmente de esta última. Se advierte también escasa participación de los trabajadores en procesos investigativos de comunicación y del conocimiento de los resultados por parte de ellos. Esta situación no se manifiesta en los

ANÁLISIS DE RESULTADOS

directivos lo cual deja ver que el flujo de comunicación entre los directivos y el área de comunicación funciona de manera más efectiva que el flujo entre esta y los trabajadores. A pesar de ello se puede advertir que la comunicación en la organización cuenta con el respaldo de la dirección, no solo en recursos materiales sino también en autonomía y apoyo a los espacios de comunicación.

Análisis de la entrevista.

Entrevista a directivos:

La entrevista realizada a los directivos de la entidad arrojó resultados enmarcados fundamentalmente en los supuestos organizacionales de comunicación y en las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna

Como parte de las interrogantes se precisó indagar en la importancia que estos le conceden especialmente a la comunicación interna en su empresa. Las respuestas coincidieron en el 100% de los casos en que esta es de máxima prioridad, que tributa al logro de los objetivos empresariales pues permite afianzar las relaciones tanto personales como profesionales de los trabajadores. Igual significación adquiere la presencia de un área dedicada al tratamiento de esta materia en la empresa, una expresión dada lo reafirma:

“El encargado de manejar la comunicación, será el que materialice los beneficios que tiene a través de las acciones que lleve a cabo, por eso es tan importante para la empresa”.

Se pudo conocer también que la relación que tiene esta área con el resto de la organización es adecuada, pues las acciones que propone normalmente implican a otras direcciones de la entidad. Según los directivos, en el plan de comunicación que sale todos los años se incluyen acciones que involucran a los directivos de otras direcciones como responsables, por ejemplo a las direcciones de Logística y Capital Humano generalmente, aunque se otorgan responsabilidades a otras áreas también. De aquí se deriva que la comunicación tiene una participación activa en el proceso empresarial.

Con la entrevista se abordó también del tratamiento que tuvo en la dirección la presentación de los documentos que rigen el sistema de comunicación de la empresa. De

ANALISIS DE RESULTADOS

esta forma se constató que estos se discutieron en consejos dirección, por ejemplo los manuales y procedimientos confeccionados se llevaron a análisis previo a su aprobación pues no solo rigen el quehacer del área comunicativa sino que implican a toda la entidad. Por otro lado los planes anuales de comunicación también son confeccionados y debatidos antes de su aprobación. También se lleva a discusión en los consejos de dirección el cumplimiento de sus objetivos y acciones de acuerdo a las fechas previstas. Estos debates enriquecen el conocimiento de las diferentes áreas de la entidad sobre la comunicación y los beneficios que esta podría aportar.

Los directivos refieren que las políticas de comunicación de la entidad están encaminadas fundamentalmente al logro de los objetivos empresariales. Estas hacen referencia a la necesidad de lograr la cohesión empresarial, de implicar a todas las áreas para ser una organización de avanzada en la consolidación del Sistema Integrado de Gestión Empresarial.

Con este instrumento se constató que la entidad le ofrece a la comunicación el apoyo que necesita para su gestión. Parte de este apoyo va en un presupuesto para el desarrollo de acciones, este sale por la cuenta de Ingresos y Gastos de la organización. La comunicación interna también cuenta con la autonomía necesaria para proponer acciones y realizarlas en el marco empresarial.

El 100% de los directivos analizados aseguran haber sido partícipes del diagnóstico de comunicación de la entidad. Estos argumentan que les fueron aplicados entrevistas y cuestionarios hace algún tiempo. Debido a esto no recuerdan los resultados, pero aseveran que fueron discutidos en un consejo de dirección y posteriormente comunicados a los trabajadores en los matutinos y reuniones.

Otro de los temas abordados en la entrevista fue lo referente a la capacitación en comunicación con lo que se pudo comprobar que esta se considera de gran importancia para la dirección. Se conoció de la presencia de un encargado en capacitación que identifica las necesidades de la empresa, de esta forma varios miembros de la misma se han involucrado en cursos ofrecidos por entidades externas, en este caso, generalmente por la Asociación de Comunicadores Sociales gracias a recursos que asigna la entidad para ello.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

También se ofrece capacitación en la entidad que generalmente es protagonizada por estos mismos trabajadores que han pasado los cursos quienes luego lo transmiten al resto. De igual manera quedó clara la necesidad de ofrecer mayor información en cuanto a los temas comunicativos, fundamentalmente a los trabajadores de la empresa.

En cuanto a las acciones de comunicación interna que se han propuesto en la entidad se pudo conocer que estas son elaboradas por el gestor de comunicación de acuerdo a los objetivos de la empresa para ese año y al presupuesto que la entidad pueda destinar para ello. El 60% de los entrevistados comenta:

“... bueno las acciones de comunicación están en un plan anual que lo elabora el gestor y después lo revisa la directora de Gestión Empresarial y se discute en el consejo de esa semana. Se aprueban las acciones que se consideren necesarias y que de verdad se puedan realizar, porque bueno a veces no hay mucho presupuesto y hay que recortar algunas cosas...”

Otras opiniones refieren:

“... nosotros consideramos que estas acciones han sido muy importantes para la empresa. Por ejemplo el comunicador siempre está pendiente de los matutinos y estos han mejorado mucho su calidad. Además salió por el plan de acciones de comunicación también la pintura y la señalética de la empresa y se puede ver el cambio, se ha mejorado mucho la imagen...”

Estos comentarios demuestran el interés que presta la dirección de la organización a la gestión de comunicación interna.

Los directivos abordaron también la participación del público interno en las acciones propuestas, la cual definieron como baja pues no están directamente implicados en las mismas, sino que estas son por lo general protagonizadas por menos del 50% de los trabajadores aunque el resultado de las mismas sea de interés para todos.

En cuanto al tema de la evaluación de la comunicación, los sujetos entrevistados refieren que esta se realiza en ocasiones cuando se llevan a cabo auditorías en la entidad, las cuales siempre revisan el área de comunicación. Los directivos afirman no conocer de otras

ANALISIS DE RESULTADOS

evaluaciones en este sentido.

De manera general se constató la importancia que se le concede a la comunicación interna por la dirección de la entidad así como la participación de esta en el proceso empresarial.

Entrevista a trabajadores:

La entrevista realizada a los trabajadores de la organización ofreció los siguientes resultados:

El 100% de los trabajadores entrevistados le confieren a la comunicación interna la máxima importancia para la organización. Argumentan que el área encargada de gestionarla ha tenido logros importantes en la entidad como el mejoramiento de aspectos físicos de la misma a través de acciones de pintura y colocación de señaletica, también con el mejoramiento de los canales de comunicación. Estos sujetos se basan en el logro de estas acciones concretas para emitir sus criterios.

El conocimiento de la misión y la visión es uno de puntos abordados en este instrumento. Se confirmó que el 92.5% de los trabajadores conoce de manera íntegra y correcta la misión de la entidad pero el principal problema se advierte en cuanto a la visión donde los entrevistados plantean conocer una que ya no se corresponde con la realidad de la entidad. El 14.8% argumenta no conocer la nueva visión que se ha instaurado, mientras que el 74% plantea que fueron informados de este cambio e incluso que se dio a conocer la misma pero que no se ha hecho énfasis en ella por lo que no es recordada. Lo cierto es que esta situación puede traer confusiones entre los miembros de la entidad e incluso acarrear resultados negativos para la misma tanto en controles externos como en el posicionamiento en el entorno.

Otro de los puntos tratados se relaciona con la capacitación en comunicación, sobre lo cual se constató de la necesidad de los trabajadores en los conocimientos sobre el tema. Algunos de los sujetos entrevistados (25.9%) refieren que:

“...algunos miembros de la empresa sí pasan cursos fuera de aquí, y después imparten esos conocimientos, pero todavía falta, no conocemos muchas cosas de comunicación que

ANALISIS DE RESULTADOS

podrían ser importantes...”

Expresiones como esta dejan ver las intenciones de los trabajadores de conocer otros temas que a pesar de no ser parte de su trabajo sí los pueden ayudar con el mismo y beneficiar también a la empresa, lo que demuestra el compromiso que tienen con ella.

Se trata además la participación de los trabajadores en procesos investigativos o diagnósticos en lo cual argumentaron muchos que estos procesos no se han realizado con frecuencia por lo que recuerdan acciones aisladas de los mismos, pero el 40.7% reconoció no tanto la participación como el conocimiento de los resultados. Estos fueron informados en espacios de comunicación formales como en reuniones sindicales y matutinos.

Por otra parte las acciones dirigidas directamente al público interno, descritas en los planes de comunicación se han implementado en su totalidad. Estas están encaminadas fundamentalmente a potenciar canales de comunicación formales como los matutinos y las asambleas del sindicato. Según los entrevistados los matutinos que se realizan todos los miércoles, tienen buena calidad. La responsabilidad de los mismos va rotando por las diferentes direcciones de empresa y su calidad es supervisada tanto por el director de Capital Humano como por el gestor de comunicación. Se exige que la mayoría de las informaciones estén relacionadas con el contexto empresarial, tanto resultados de auditorias, controles, diagnósticos entre otras. El 55.5% plantea que:

“... sí aquí son muy cuidadosos y exigentes con los matutinos y con las asambleas del sindicato también, allí siempre se plantean todas las inquietudes que tenemos, se dan bastante buenas...”

Otro de los canales en el que se realiza un fuerte trabajo es en las asambleas sindicales, la cual se convierte en vehículo de retroalimentación para la dirección de la entidad. Es un tiempo en el que los trabajadores no solo exponen sus planteamientos sino que también son estimulados por sus resultados.

De manera general se puede decir que los canales de comunicación de la entidad están constantemente respaldados por acciones de comunicación que permiten su mejor

ANALISIS DE RESULTADOS

desarrollo y funcionamiento. De igual forma se advierte la necesidad que tienen los trabajadores de la entidad de conocer sobre los temas de comunicación que los pueden ayudar con su trabajo y sus relaciones profesionales.

Entrevista a encargados de la comunicación y Perfeccionamiento Empresarial:

Como parte de la investigación se aplicó una entrevista a los encargados de la comunicación y de Perfeccionamiento Empresarial de la organización donde se obtuvieron los siguientes resultados.

La comunicación interna en la entidad es gestionada a través de un miembro de la Dirección de Gestión Empresarial, cuyas funciones giran en torno a la implantación y consolidación del sistema comunicativo y a la supervisión de todas las acciones que esto implica. Los entrevistados refieren además que cuentan con el apoyo de la empresa que necesitan para desarrollar estas acciones. Por lo general se facilitan los recursos materiales y también la autonomía para proponer y desarrollar actividades que consoliden el sistema.

Se pudo conocer que la visión de la organización se cambió recientemente, pues la empresa comenzó a aplicar el Sistema Integrado de Gestión, con lo cual esta debe estar en correspondencia. Luego de esta transformación se emitieron mensajes para que el resto de la empresa estuviera al tanto. La situación se dio a conocer en espacios de comunicación formales pero no con la fuerza y el énfasis necesarios por lo cual es difícil de recordar por el resto de los miembros de la entidad.

Otro punto que se trató fue lo referente a la concepción teórico -metodológica del diagnóstico de comunicación realizado, sobre estos se expresó:

“El diagnóstico que se realizó incluyó toda la empresa, se hizo con una muestra estratificada en la que se seleccionaron 70 trabajadores de las diferentes áreas y se les aplicaron técnicas como los cuestionarios, las entrevistas individuales y grupales y la redacción de una composición...”

De acuerdo a este comentario se puede conocer que existen incoherencias metodológicas en la concepción del diagnóstico. Los resultados de dicho diagnóstico se discutieron en

ANALISIS DE RESULTADOS

consejos de dirección y luego fueron informados a los trabajadores en un matutino y en algunas reuniones de sindicato. En cuanto a la actualización del mismo se pudo conocer que todos los años se ofrece una actualización del mismo a las instancias pertinentes pero en realidad no se aplican instrumentos para la búsqueda de información pues en la empresa no se han dado cambios significativos, a decir del gestor de comunicación:

“...aquí no se han incorporado nuevas tecnologías ni nuevos canales de comunicación interno, siguen siendo los mismos de hace tres años y funcionan. No se han hecho grandes cambios solo esto de la visión de la empresa y se tomaron medidas con eso...”

A consideración de estos trabajadores no se ha hecho imprescindible diagnosticar la situación comunicativa hacia el interior de la organización como tampoco se han realizado acciones concretas de evaluación del sistema de comunicación interno. Estas nunca se han planificado, ni se han definido responsables, ni se han aplicado instrumentos que al menos muestren la situación del mismo de manera general. Tampoco se han desarrollado en la organización estrategias o campañas de comunicación internas, las acciones para trabajar este ámbito solo se inscriben en los planes anuales de comunicación.

La confección de los documentos exigidos por el Perfeccionamiento Empresarial, como los manuales de Gestión de Comunicación e Identidad Visual, se realizó por el gestor de la comunicación. Estos fueron revisados y aprobados por la dirección de la entidad y siguiendo los indicadores planteados por la Resolución 281/07.

Luego del análisis de este instrumento se pudo conocer que la gestión de comunicación interna ha presentado problemas que de manera general no han entrado en contradicción con los objetivos empresariales, pero que debían ser erradicadas para un mejor funcionamiento de la entidad.

Resumen del análisis de las entrevistas.

Entre los temas abordados estuvo la actualización y conocimiento de la misión y la visión de la institución. La primera de estas no presentó dificultades pero en cuanto a la segunda se pudo comprobar que fue cambiada recientemente y los esfuerzos de comunicación para

ANALISIS DE RESULTADOS

su divulgación resultaron insuficientes por lo que el 87.5% de los miembros de la entidad no tienen conocimiento de ello. De igual forma ocurre con la participación de estos en procesos investigativos o diagnósticos, los cuales se desarrollan con poca frecuencia y la comunicación de sus resultados resulta escasa. Por estos motivos los trabajadores generalmente dan muestra de un desconocimiento en esos temas.

Otro de los elementos analizados fue la capacitación de comunicación donde se pudo comprobar que existen recursos en la entidad que permiten que varios trabajadores tomen cursos con entidades externas y luego transmitan estos conocimientos al resto de los miembros de la organización. A pesar de esto se detectaron necesidades por parte de los trabajadores fundamentalmente, que plantean tener inquietudes en cuanto a temas como: Importancia de la comunicación para el Perfeccionamiento Empresarial, habilidades comunicativas que faciliten el trabajo y las relaciones y puedan ayudarlos con su trabajo. Estos dejan claro el interés en que se realicen mas acciones de capacitación sobre estos temas.

Se constató también que todos los integrantes de la empresa le conceden gran importancia al trabajo de la comunicación interna y coinciden en que el área encargada de gestionarla se encuentra en constante vínculo con el resto de los procesos empresariales, lo cual permite dar cumplimiento a las acciones que se plantean en los planes anuales.

Análisis de la observación no participante.

Como parte de esta técnica se recogió información sobre el cumplimiento de algunas acciones descritas en los planes anuales de comunicación de los años 2010, 2011 y 2012. Se observó un canal de comunicación que fue un matutino y además el cumplimiento de las actividades relacionadas con la implantación del Manual de Identidad Visual.

En la observación del ambiente general de la entidad se comprobó que se cumplieron con las acciones previstas para implantar la Identidad Visual establecida. Se pintaron las áreas de la Oficina Central con los colores corporativos previstos. Se colocó también toda la señalética en esta área de acuerdo a lo dispuesto en el manual. Además se confeccionó el mural correspondiente a la Oficina Central, el cual cumple con los parámetros de orden,

ANÁLISIS DE RESULTADOS

diseño y buen gusto, contenidas en el Manual de Gestión de la Comunicación. Mediante este canal de comunicación se transmiten también informaciones importantes para los trabajadores como las efemérides, la guardia obrera e informaciones generales del ministerio al que pertenecen.

Con la observación de un matutino en la organización se pudo conocer que en el participó el 82.4% (47 trabajadores de 57 que conforman la plantilla así como la mayoría de los directivos. Se realizó una panorámica general de las noticias nacionales e internacionales acontecidas en el transcurso de la semana. Se ofreció un estado detallado de la situación de las obras hidráulicas con que cuenta la empresa por las condiciones meteorológicas que estaban ocurriendo en ese momento. Se explicaron las medidas tomadas ante la situación y de la atención que se debía prestar por los trabajadores de entidad ya que podía comenzar un período de crisis para la entidad.

Con la observación se pudo constatar el interés que los miembros de la empresa pusieron en las informaciones dadas, ya que la mayoría atendió con disciplina a lo planteado por los compañeros. En este espacio no hubo intervenciones de otros miembros del colectivo aunque quedó abierta la oportunidad para hacerlo.

De forma general esta técnica permitió corroborar el cumplimiento de acciones propuestas en los planes de comunicación. Se comprobó además que se colocaron los elementos de identidad visual que se propusieron. Esto demuestra que la gestión de comunicación interna trabaja y cumple con las actividades que propone.

3.2 Análisis integral de los resultados

Luego de haber abordado los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas de recogida de información se hace necesario realizar un abordaje e integración de estos de forma general.

Haciendo referencia al papel de la comunicación interna en la entidad se puede referir que el 100% de los miembros de la entidad que fueron analizados, le confieren a esta la máxima importancia. Según las concepciones que ofrecen, la comunicación estaría encaminada a facilitar las relaciones entre las personas y de estas con la organización. Según estos

ANALISIS DE RESULTADOS

sujetos serviría además para garantizar la cohesión e integración en la empresa conllevando al logro de los objetivos empresariales.

La comunicación interna en la empresa cuenta con todos los recursos regulares para su desarrollo. El 100% de los directivos confirma que se ofrece un respaldo no solo con recursos materiales, sino que ha obtenido la autonomía necesaria para llevar a cabo las acciones que considere propicias en su gestión.

En la entidad se han suscitado cambios con relación a elementos estratégicos de la misma. La actualización de la visión se realizó recientemente cuando la organización comenzó a aplicar el Sistema Integrado de Gestión Empresarial. Este nuevo elemento estratégico es poco conocido por los miembros de la empresa, solo el 11.1%(3) de los trabajadores analizados (27) la conocen, mientras que el 20%(1) de los directivos (5) refieren la adecuada. Según los criterios de los sujetos analizados la nueva visión se comunicó a través de canales formales de comunicación como los matutinos y las reuniones sindicales, pero no se hizo el énfasis suficiente por lo que en la actualidad existe un desconocimiento de la misma.

Los objetivos de comunicación responden directamente a los objetivos empresariales. Según la información recopilada los propósitos de la comunicación en la entidad están encaminados en todo momento a contribuir con el logro de las metas previstas y la cohesión entre todos los miembros.

En la entidad existe un área encargada de la gestión de la comunicación, esta pertenece a la Dirección de Gestión Empresarial y está encargada de realizar varias funciones:

- Diseñar, ejecutar, controlar y evaluar el Sistema de Comunicación Empresarial (SCE).
- Orientar, asesorar y participar en la actualización del SCE.
- Elaborar y actualizar la estrategia de comunicación de la Empresa y los planes de acción a ejecutar según los resultados arrojados en el diagnóstico de comunicación.
- Diseñar y ejecutar diagnósticos sobre cultura organizacional.
- Elaborar y ejecutar planes de visitas e inspecciones a todas las áreas de la Empresa, con el objetivo de constatar la efectividad de las acciones de comunicación realizadas.

ANALISIS DE RESULTADOS

- Impartir seminarios, conferencias y cursos a cuadros, reservas y trabajadores en general sobre la comunicación organizacional y el valor de la misma para el desarrollo empresarial.
- Garantizar una comunicación efectiva en la organización entre todos los actores sociales de la organización.
- Asesorar al Director General en todas las acciones que conforman la función comunicativa.
- Propiciar mediante la comunicación un clima laboral de satisfacción y motivación para los trabajadores en aras de un desarrollo sostenible.
- Garantizar la memoria de la entidad.
- Ser el guardián de la imagen corporativa, abogado del público interno y aliado de la empresa ante los públicos estratégicos.
- Alertar e informar a la alta dirección sobre violaciones a las políticas y normas establecidas en la función comunicativa.
- Controlar la ejecución de las diferentes acciones de comunicación definidas en el manual.
- Exigir el cumplimiento de lo establecido en el Manual de la Comunicación Empresarial.

En la organización existe un gestor de comunicación que logra la integración de la comunicación con el resto de los sistemas de la entidad. Un claro ejemplo de ello lo constituyen las responsabilidades de otras áreas de la empresa en el cumplimiento de acciones comunicativas, como la de Gestión de Capital Humano en los temas de capacitación en comunicación.

Para la realización de las actividades comunicativas, no se cuenta con un presupuesto propio, sino que los fondos que se necesiten pasan a formar parte de la cuenta de Ingresos y Gastos de la entidad.

Se pudo constatar también la existencia de políticas de comunicación, descritas en el manual de comunicación y cuyos principales postulados pretenden que la misma se alinee con el resto de los procesos empresariales y contribuya a su integración. Igualmente existe en la empresa un Procedimiento para la Gestión de Comunicación con los públicos, el cual

ANALISIS DE RESULTADOS

complementa al manual elaborado. Este documento ofrece herramientas de trabajo y métodos de control del sistema de comunicación instaurado y antes de su aprobación fue presentado y discutido por el consejo de dirección de la entidad.

Existe en la entidad un encargado de capacitación que identifica las necesidades existentes y luego a través del presupuesto destinado para ello planifica las acciones. En materia de comunicación se pudo conocer que varios compañeros de la organización han tomado cursos con entidades externas, fundamentalmente con la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales de la provincia. Luego de recibir estos cursos, los capacitados transmiten los conocimientos adquiridos al resto de los trabajadores de la entidad. Estas acciones de entrenamiento tanto para directivos como para trabajadores forman parte de las acciones dispuestas en los planes anuales de comunicación. Las principales necesidades de capacitación en comunicación que se han identificado giran en torno a temas como: Importancia de la comunicación para el Perfeccionamiento Empresarial y conocimiento de habilidades comunicativas que faciliten el trabajo y las relaciones.

La gestión de comunicación interna atraviesa varias fases. Un de ellas es el diagnóstico de la comunicación de la entidad. En este caso se realizó a partir de un conjunto de técnicas como: entrevista grupal, redacción de composición; propias de una metodología cualitativa. Arbitrariamente, se seleccionó un muestra probabilística estratificada, propia de un enfoque cuantitativo de investigación y sin justificación del proceder. De esta forma se identificaron indicadores de la comunicación interna como los canales de comunicación, entre los que están:

- Reunión de Coordinación,
- Consejo de Dirección en la Oficina Central y Consejo en los CH.
- Despacho en los diferentes niveles de dirección.
- Asamblea de afiliados.
- Reuniones de las diferentes organizaciones, órganos de dirección colectiva y órganos asesores.
- Matutino.
- Visita e inspección a los CH y obras hidráulicas.

ANALISIS DE RESULTADOS

- Eventos técnicos.
- Intranet, correo electrónico, vypress Chat.
- Solapín, señalética.
- Mural.
- Modelo de pase.
- Reglamento.
- Emisión escrita de informes, circulares, resoluciones.
- Teléfono, tronking.

A partir de estos canales se emiten todo tipo de mensajes y las personas facultadas para hacerlo son la dirección de la entidad así como personal con previa autorización de la misma.

Se identifican los flujos de comunicación, apreciándose un predominio de los verticales descendentes y los horizontales aunque también se dan los verticales ascendentes, fundamentalmente en espacios comunicativos como los matutinos y las asambleas de afiliados. Estas son consideradas las principales vías de retroalimentación en la entidad.

Los resultados de este diagnóstico fueron comunicados a los miembros de la organización a través de canales formales de comunicación, pero los trabajadores hacen referencia al desconocimiento del tema por haber mediado un largo período de tiempo. El 50% (16) de los trabajadores analizados (32) coincide en que los esfuerzos para dar a conocer los resultados no fue suficiente, de ahí que en la actualidad existan dificultades para recordarlo. En la organización el diagnóstico comunicativo es actualizado todos los años, pero no se aplican instrumentos de recogida de información, pues según los entrevistados no se han suscitado cambios en el sistema que puedan entorpecer la gestión.

En la entidad existen los manuales exigidos por la resolución 281/07 que regula la implantación del Perfeccionamiento Empresarial. En el Manual de Gestión de Comunicación se hace referencia a elementos como: los públicos objetivos, los indicadores de comunicación interna, las políticas y objetivos de la comunicación, así como el diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa, presupuesto de la comunicación, riesgos que puede presentar la comunicación en la entidad. En el documento

ANALISIS DE RESULTADOS

no se abordan las acciones de comunicación para la implantación del sistema.

El Manual de Identidad Visual describe todo lo relacionado con el uso de los atributos visuales de la organización, pero en él no se evidencian aspectos importantes que se norman en la resolución 281/07. Entre estos elementos se pueden mencionar la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación y tipo de mercado. Este está sustentado en una auditoría de imagen donde se identificaron los rasgos que caracterizan la entidad.

En la organización las acciones de comunicación nunca se han organizado en estrategias, campañas o en el propio manual, sino que se conciben en los Planes Anuales de Comunicación. En este caso en particular se analizaron los correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012, donde se pudo comprobar que fueron en ascenso y perfeccionamiento. El primero no tenía un cronograma bien establecido ni contaba con objetivos por las acciones, los otros por el contrario establecen objetivos y las acciones que los complementan. Esto es muestra de la experiencia y la superación que adquirió el área de comunicación. Las acciones de comunicación interna descritas en estos planes se encaminan fundamentalmente a potenciar canales directos de comunicación como los matutinos y las asambleas sindicales, también se manifiestan acciones de capacitación en comunicación y otras para implementación de Manual de Identidad Visual.

La planificación de la comunicación ha tenido una implicación y participación baja de los trabajadores de la entidad. Los documentos normativos del sistema tales como los manuales, el procedimiento y los planes anuales han sido elaborados por el gestor de comunicación, revisados por el director de Gestión Empresarial y discutidos y aprobados por el Consejo de Dirección de la entidad, lo cual representa que menos del 50% de los miembros de la organización fue parte de su confección.

En el Procedimiento para la Gestión de Comunicación con los públicos se exponen los medios a través de los cuales se controla en proceso comunicativo en la entidad quedando definidos como tales: la observación participante, revisión digital y documental de informaciones. Se pudo conocer que estos controles se realizan frecuentemente y en ellos están involucrados el gestor de comunicación, la directora de gestión empresarial y el auditor

ANALISIS DE RESULTADOS

interno. A pesar de realizarse estas acciones más específicas, en la organización no se planifica ninguna evaluación del sistema de comunicación de forma general.

En cuanto a la implementación de las acciones de comunicación previstas, se comprobó que estas han tenido un grado medio de implementación pues de treinta y dos acciones relacionadas con el público interno en los tres años, veinte de ellas han sido llevadas a cabo lo cual representa un 62.5%. Es válido destacar que existen acciones que aún no están en término de cumplimiento pues están contenidas en el plan previsto para el año 2012.

De forma general el análisis de la gestión de comunicación interna en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara arrojó resultados que permitieron llegar a conclusiones y recomendaciones que contribuyan al desarrollo de la misma.

CONCLUSIONES

La gestión de la comunicación interna en la empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara es un proceso planificado y sistemático, que se manifiesta a través de:

Los supuestos organizacionales:

- El papel de la comunicación interna en la empresa está determinado por la importancia que le conceden directivos y trabajadores, así como por las funciones que le atribuyen a la misma entre ellas: facilitar las relaciones entre los públicos y de estas con la organización, y garantizar la cohesión e integración en la empresa tributando al logro de los objetivos empresariales.
- La comunicación interna en la organización cuenta con el apoyo necesario y sistemático para su gestión, a través de la asignación de recursos materiales y autonomía.
- La misión, visión y objetivos empresariales se encuentran debidamente actualizados. La visión fue reestructurada recientemente. Los trabajadores y directivos de la empresa no tiene conocimiento de esta última.
- Los objetivos de comunicación se encuentran alineados con los objetivos empresariales, en la búsqueda de la cohesión organizacional y el logro de las metas propuestas.
- Existe un responsable de comunicación cuya misión es realizar funciones de implementación y monitoreo del sistema comunicativo. Se encuentra subordinado a la Dirección de Gestión Empresarial. No cuenta con un presupuesto propio sino que se subordina a la cuenta de Ingresos y Gastos de la entidad.
- Se encuentran definidas las políticas de comunicación en el Manual de Gestión de la Comunicación, las cuales giran en torno a la integración del sistema comunicativo con el resto de los sistemas existentes.
- Existe un procedimiento para la Gestión de Comunicación con los públicos, donde se establecen herramientas de trabajo y métodos de control del sistema de comunicación instaurado. Constituye un complemento del Manual de Gestión de Comunicación.
- La capacitación en comunicación se realiza a través de la detección de necesidades por parte de la Dirección de Capital Humano y se destinan recursos a esta actividad.

CONCLUSIONES

- Se ofrecen cursos en entidades externas, (ACCS) y en la propia organización. Se han detectado necesidades de capacitación en temas como: la comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial y formación de habilidades comunicativas.

Las fases de la gestión de comunicación interna:

- **Diagnóstico.** Se ha realizado solo un diagnóstico de comunicación en el año 2008 respondiendo a lo establecido en el decreto ley 281/2007 para el Perfeccionamiento Empresarial. Se utilizan instrumentos propios de la metodología cualitativa: técnicas grupales y proyectivas, que no están en correspondencia con el muestreo realizado, siendo este probabilístico. Los indicadores a partir de los que se realiza son: mensajes, canales, flujos, redes y retroalimentación. Los principales resultados giran en torno a identificación de estos últimos, los que fueron discutidos con la dirección y luego informados a los trabajadores. Su actualización se realiza anualmente pero sin aplicar técnicas de recogida de información.
- **Planificación:** Se encuentran confeccionados los manuales de Gestión de la Comunicación e Identidad Visual. Los mismos responden de manera adecuada a lo establecido en el decreto para el Perfeccionamiento Empresarial. No se incluyen acciones, planes, programas o campañas de comunicación. Su contenido está basado en los resultados del diagnóstico referido y existen otros documentos como los Planes Anuales de Comunicación que complementan los manuales. La confección de estos documentos tuvo un nivel bajo de participación del público interno, pues menos del 50% de ellos se vio implicado.
- **Implementación:** Las principales acciones planificadas están relacionadas con la implementación del Manual de Identidad Visual, la capacitación en comunicación y el mejoramiento de canales de comunicación como los matutinos y las Asambleas Sindicales. Las acciones propuestas han tenido un nivel medio de implementación.
- **Evaluación:** Están establecidas las formas de control y evaluación de la comunicación en el Procedimiento para la Gestión de Comunicación con los públicos a través de métodos como: observación participante, revisión digital y documental, sin embargo estas acciones no se implementan. No se han realizado evaluaciones anteriores a la gestión de comunicación.

RECOMENDACIONES

En relación a los supuestos organizacionales:

- Definir un sistema de divulgación eficiente ante cambios a realizar en la misión, visión u objetivos empresariales, que contenga acciones concretas, responsables, períodos de aplicación.

Divulgar los elementos que componen la visión de la organización, a través de canales como: matutinos, asambleas de afiliados, consejos de dirección.

- Perfeccionar el plan de capacitación en relación a la comunicación a través de la detección sistemática de necesidades en este sentido.

Realizar acciones de capacitación a partir de temas como: la comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial y formación de habilidades comunicativas.

En relación a las fases de la gestión de comunicación interna:

- Planificar la actualización del diagnóstico de comunicación cada dos años y solicitar el servicio de especialistas de entidades externas como: Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y Departamento de Comunicación de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Diseñar estrategias, programas o campañas de comunicación interna donde se conciban de forma integrada acciones que tributen a los objetivos comunicativos y empresariales.
- Potenciar la participación del público interno en cada una de las etapas de gestión de la comunicación.
- Planificar la evaluación del sistema de comunicación de manera sistemática, estableciendo responsables, acciones concretas, instrumentos e indicadores.

BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, H. (2009): *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Hotel Santa Clara Libre*. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en comunicación Social no publicada. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Alhama y et al., (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana, Ciencias Sociales.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000): *Para investigar en Comunicación Social*. Ed. Pablo de la Torriente, La Habana.
- Andreu, A. (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, nº 70, enero-febrero, pp. 48-63; Edit. Deusto, Bilbao.
- Angelopulo, G., Barker, R., Du Plessis, D., Bornman, E., Schoonraad, N., y Hanekom, J. (2004). *Organizational research*. Pretoria: University of South Africa.
- Arru, M. (2001). El fin de la comunicación interna. Universidad de Belgrano, Barcelona. Extraído el 12-6-2012 desde: <http://www.arearh.com/psicologia/fincomunicacioninterna.htm>.
- Asín, A: (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Palacio de las Convenciones de La Habana*. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana.
- Barber, P. y Wallace, L. (2002). What's the Message? Is Anyone Listening? A Communications Audit can Help you Find Out. Extraído el 20 de enero de 2012, desde: www.ssdesign.com/librarypr/content/p030402a.shtml
- Barreiro, L. (2000a). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Espacio*, 1.
- _____ (2000b). La comunicación en la administración empresarial. *Espacio*, 2.
- Bartoli. A. (1992): *Comunicación y Organización*, Edit.Paidós, Barcelona.
- Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona. Edit. Gestión 2000. S.A.

BIBLIOGRAFIA

- Bermúdez, J. L., (2010). *El Perfeccionamiento Empresarial. Situación actual, retos y desafíos para el 2010 en Villa Clara*. Conferencia dictada durante el II Taller Provincial La Comunicación Social y el Perfeccionamiento Empresarial, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, 16 de enero.
- Bruno, D. (s.f.). *Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación*. Trabajo presentado en el Concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Universidad de La Plata, Argentina.
- Castillo, Y. (2008). *Funcionamiento emocional de pacientes con diabetes mellitus tipo II: implicaciones psiconeuroendocrinas*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
- Cirigliano, C. (2009): *Las organizaciones y su evolución. Grupos de trabajo internos y externos*.
Extraído el 12-6-2012. desde:
http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion_organizacional/comunicacion_organizacional_2.htm
- Colectivo de autores. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*, La Habana, Ediciones Logos.
- Cortagerena, A. y Freijedo, C., (1999). *Administración y gestión de las organizaciones*. Argentina, Machi.
- D´Humieres, P., (1994). *Management de la communication d´entreprise*. París, Enrolles
- Decreto no. 281. Consejo de ministros (2007) *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: oficina de publicaciones del consejo de estado
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid, Edit. Fragua.
- Ezequiel, A. *Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global*. Extraído el 13-6-2012 desde: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/commun2.htm>.
- Fernández, C. (1997): *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México,

BIBLIOGRAFIA

- Garrido, F. (2003): *Comunicación, estrategia y empresa. Asociación Iberoamericana de Comunicación estratégica-AICE- .Colección Hermes, No 2.*
- Goldhaber, G. (1984): *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana, S.A, México,
- Greenbaum, H.H. (1974): *The audit. Of organizational communication*. Academy of Management journal.
- Guevara, R. F. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"*. Trabajo de Diploma no publicado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
- _____ (2011). *Procedimiento para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. Tesis en opción al título de Máster en Administración no publicada, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
- Hernández, A. (2007). *Mercadotecnia en la empresa cubana: Sus desafíos*. Ediciones LOGOS, Editorial Imágenes.
- Hernández, B.M. y Olivé, A. (2009). La Comunicación en la Organización: Enfoque actual del papel de la misma en la Empresa Cubana. *Betsime. no. 2* (abr. - jun. 2009), p 6.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006): *Metodología de la Investigación*, cuarta edición, ed. McGraw Hill Interamericana. D.F. Mexico.
- Huerta, S y Timor, E. (2007): *Comunicación organizacional*. Manuscrito no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.
- Kaplun, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. Quito, Ediciones Ciespal. Editorial Quipus.
- Katz, D y Kahn, R. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en la Organizaciones*. Delaware. USA. Editorial Addison Wesley.

BIBLIOGRAFIA

- Lacasa, A. (2000). *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Ediciones Gestión.
- Lucas, A. (1992). *Sociología de la Empresa*. Edit. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid, 5ta edic.
- Martín, F. (1996). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca, Edit. Universidad de Salamanca.
- Martínez, Y. (2009): *Hablemos de comunicación*, Ediciones Logo, La Habana, Cuba
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. Bogotá, Edit. Alfaomega S.A.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque de relaciones humanas*. (Primera ed.). Quito, Ecuador: Editora Andina.
- _____ (2000): *Comunicación institucional. Enfoque social de relaciones públicas*. Alianza, Mexico D.F.
- Pérez, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana.
- Pérez, A. y C. Díaz, (1999). *Lo que todo empresario debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. La Habana, Ciencias Sociales.
- Piñuel J.L. (1997): *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones.*, Edit. Síntesis, Madrid.
- Portal, R., Recio, M. y Toirac, Y. (s/f): *Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones*. Guía de trabajo. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Prieto, D. (1990): *Diagnóstico de la comunicación*, CIESPAL, Quito.
- Prieto, D. (1999): *La comunicación en la educación*, ediciones Ciccus La Crujía, Argentina.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación*. Barcelona, Edit. Bosch Comunicación.

BIBLIOGRAFIA

- Rivero, M. (2010): *Bases teórico metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y organismos de la administración central del estado*. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias de la comunicación social no publicada, Universidad de La Habana.
- Saladrigas, H. (2005): *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la comunicación organizacional*. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias de la comunicación social no publicada, Universidad de La Habana.
- Saló, N. (2000): *La comunicación en las organizaciones*, Fundación Universitaria Europea, España.
- Schein, E. (2002). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.A
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, Edit. Díaz de Santos.
- Torquato, G. (1986): *Comunicación Empresarial*. Editorial Summus, Sao Paulo,
- Trelles, I. (2001): *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.*, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.
- _____ (2002): *Bases teórico- metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al grado de doctora en ciencias de la comunicación no publicada, Universidad de La Habana.
- _____ (2004): *Gestión de comunicación en la universidad*. Ciudad de La Habana: *Revista Universidad de La Habana*. No.259, primer semestre.
- Van Riel, C., (2008). *Comunicación corporativa*. Rotterdam, Prentice Hall.

BIBLIOGRAFIA

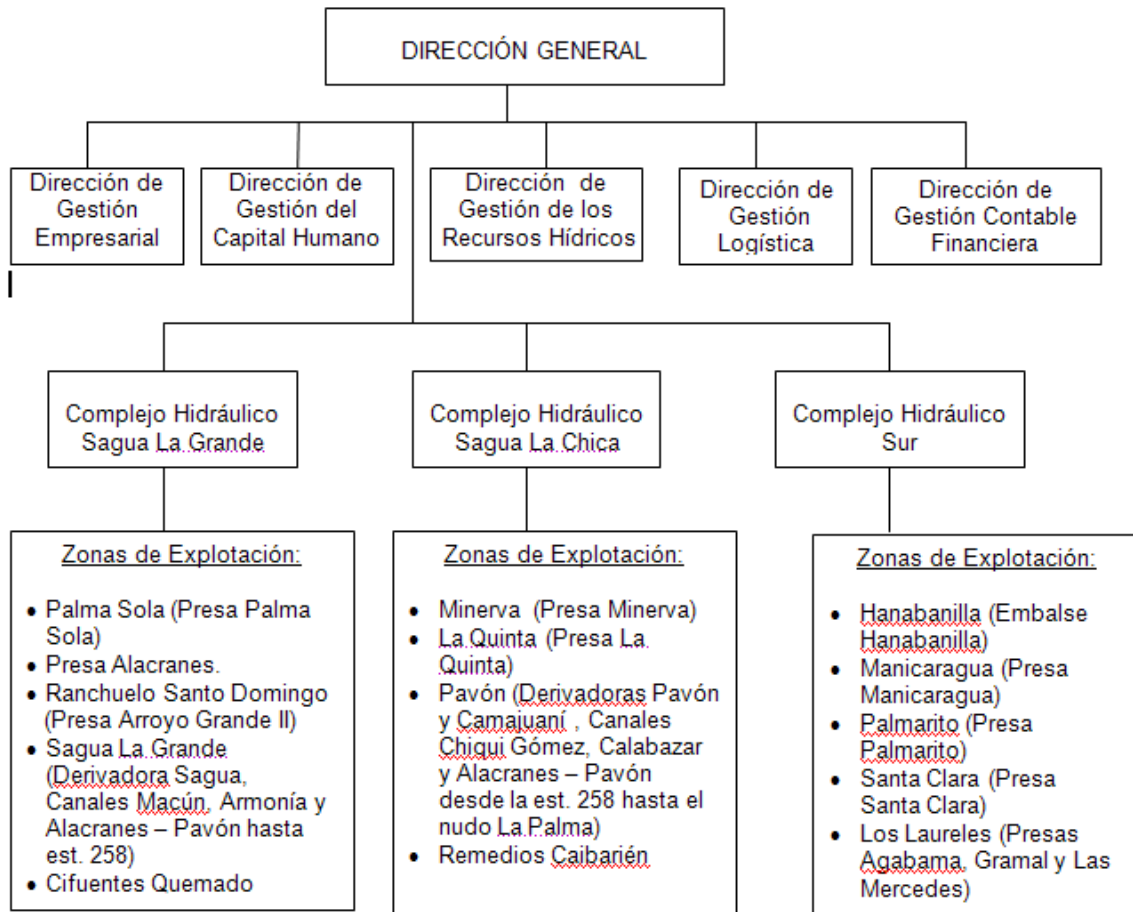
Villafañe, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.

Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ed. Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1.

Organigrama de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara.



ANEXOS

Anexo 2.

CAPÍTULO XIX

SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

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

Artículo 671: La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

Artículo 672: El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno.

Artículo 673: Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la Comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa.

Artículo 674: Las relaciones entre los trabajadores de la empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtienen ideas y se transmiten modelos

ANEXOS

de conducta. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.

Comunicación Interna

Artículo 675: Singular importancia reviste, la implantación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis a la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

Artículo 676: La aplicación de un sistema de comunicación interna en la empresa estatal socialista, está estrechamente relacionado con la idea del Perfeccionamiento Empresarial de *“solucionar nuestros problemas internos”*. La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan, y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos.

Es imprescindible lograr con la palabra (oral o escrita) una explicación clara, con los detalles necesarios, despejada de tecnicismos, que logren convocar a cada hombre y mujer a la solución de estos problemas y al cumplimiento exitoso de las medidas para su erradicación definitiva.

Artículo 677: El sistema de comunicación interna de la empresa y organización superior de dirección debe asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores que se implante e influye en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso para con la organización, generando altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa o de la organización superior de dirección.

ANEXOS

Artículo 678: La implantación de un sistema de comunicación interna, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobran sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores; para ello es imprescindible estudiar y conocer de los trabajadores y dirigentes: sus expectativas, motivaciones, intereses y aspiraciones a fin de que el trabajo de comunicación esté fundamentado sobre bases sólidas y no sobre criterios prejuiciados y preestablecidos.

Artículo 679: En la empresa u organización superior de dirección coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel. Los mismos se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas programadas en los planes de actividades de las organizaciones, e informales, a través de encuentros casuales o no, siguiendo las vías jerárquicas formales. En las empresas u organización superior de dirección al diseñar e implantar el sistema de comunicación interna se deberá propiciar la integración de estos dos niveles de comunicación.

Artículo 680: El sistema de comunicación interno de la empresa u organización superior de dirección puede adoptar las siguientes formas:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente y
- Comunicación horizontal

Artículo 681: La comunicación descendente, permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección, sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta. Proporciona a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y qué se espera de ellos. Esta forma de comunicación no es compatible con los estilos de dirección autoritarios ni con la falsa creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

ANEXOS

Artículo 682: La comunicación ascendente, es muy importante para los directivos de las empresas u organización superior de dirección, ya que permite conocer por los propios trabajadores cuales son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuestas de mejoras. Este método de comunicación permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer sus opiniones y necesidades, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

De igual forma permite percibir la magnitud de los problemas y promueve la participación y el aporte de ideas, lo que genera un acercamiento hacia los directivos, creando condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los trabajadores. Este método de comunicación permite chequear de qué forma llegó la información emitida descendentemente.

Artículo 683: El principal obstáculo del método de comunicación ascendente lo constituye el mal hábito de no escuchar, así como la creencia de que cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función; generando como consecuencia desconocimiento de lo que sucede en la empresa u organización superior de dirección. Otra dificultad muy importante en este método de comunicación es la falta de claridad en las relaciones, las que ocurren fundamentalmente cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

Artículo 684: La comunicación horizontal es aquella que permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí y como resultado de esto favorece un buen entendimiento entre los trabajadores. Este estilo de comunicación permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, la implantación de una dirección participativa, favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, por lo que es muy importante que se fomente este tipo de comunicación.

Artículo 685: La comunicación horizontal posibilita un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. Es incompatible con este estilo de comunicación la creencia de que en una empresa existen áreas, unidades empresariales de base, equipos o brigadas de

ANEXOS

trabajo socialista más importantes que las otras, así como el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos trabajadores fuera del entendimiento.

Artículo 686: Un elemento importante a evitar o atenuar permanentemente en un sistema de comunicación interno en la empresa u organización superior de dirección es el referido a los ruidos o barreras de la comunicación, los que dificultan o impiden los procesos comunicativos. El ruido es causante de confusiones, errores y rumores y se producen a consecuencia de interrupciones de los canales de comunicación, mensajes mal elaborados, o aspectos que tienen que ver con sentimientos, valores o malos hábitos.

Hay que evitar todo lo que pueda crear confusiones, rumores y malos entendidos en el proceso comunicativo. Por ello es imprescindible analizar cada detalle del proceso comunicativo, planificar los mensajes y canales, corroborar que los códigos empleados estén en correspondencia con la cultura del público objetivo.

Comunicación Externa

Artículo 687: La comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión.

Artículo 688: La comunicación externa concebida de manera global debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas u otras instituciones externas que se relacionan con la empresa u organización superior de dirección, y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la empresa u organización superior de dirección, sus resultados, sus trabajadores y sus valores.

Artículo 689: La imagen favorable que pueda tener la sociedad sobre la empresa u organización superior de dirección, constituye la base para el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a promover productos y servicios que la empresa ofrece a la sociedad y sus públicos.

ANEXOS

Sobre la Aplicación del Sistema de Comunicación

Artículo 690: La elaboración del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección y su permanente actualización, debe ser el resultado de un estudio y análisis de todos los trabajadores, con la conducción del director general. Este proceso no puede ser el resultado de aspiraciones espontáneas y para su formulación la empresa u organización superior de dirección puede auxiliarse de profesores de la Facultad de Comunicación Social, consultores acreditados en la materia o expertos externos que profesionalmente están preparados para ello, es importante que se escoja a un profesional en comunicación y no a un conocedor.

Artículo 691: Las empresas u organización superior de dirección para la implantación del sistema de comunicación, deberán contar como antecedente con la definición de sus valores empresariales y con la formulación de la estrategia integral definida. Trabajar sin esta previa información, someterá a la empresa u organización superior de dirección a inversiones improductivas y a gastos de recursos innecesarios en la implantación del sistema de comunicación.

Artículo 692: Cada trabajador tiene su propia visión y percepción de los problemas, objetivos y metas; este aspecto es importante tenerlo presente en el diseño del sistema de comunicación a implantar, pues obviarlo, provoca con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y eficiencia.

Artículo 693: 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.

ANEXOS

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, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores conocen la situación actual de la empresa u organización superior de dirección, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en el auto-control, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los dirigentes en particular.
6. Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

Artículo 694: Las empresas u organización superior de dirección, como antesala al diseño e implantación del sistema de comunicación, deberán efectuar un diagnóstico que permita conocer entre otros aspectos los siguientes:

- Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.
- Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.
- Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.

ANEXOS

- Organización del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
- Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección.
- Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.
- Canales de comunicación: asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, las circulares, el correo electrónico, las cartas y el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.
- Tipos de mensajes más frecuentes.
- Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
- Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

Artículo 695: La función de comunicación es esencialmente planificada; para la implantación del Sistema de comunicación las empresas u organización superior de dirección deberán elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa, lo que permitirá trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección.

Estos manuales forman parte de la base reglamentaria que de manera obligada deben elaborarse por las organizaciones que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, para ello deberán asesorarse por especialistas conocedores del tema. Los Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa deberán ser aprobados por su director general.

Artículo 696: El manual de gestión de comunicación es una herramienta fundamental para la dirección de la empresa u organización superior de dirección, en la consecución de un

ANEXOS

sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad.

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Comunicación se logra un funcionamiento de la Comunicación en aras del mejoramiento de la empresa u organización superior de dirección y se reduce la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

Artículo 697: El Manual de Gestión de Comunicación de la empresa u organización superior de dirección contiene los siguientes aspectos:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo): Deberá hacerse una caracterización de estos; en el caso del público interno en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales, entre otros aspectos y en el caso del público externo la caracterización debe estar en correspondencia con las prioridades que estos representen para la empresa u organización superior de dirección.
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados.
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa u organización superior de dirección.

ANEXOS

Artículo 698: El manual de identidad corporativo, constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa u organización superior de dirección en el logro de una imagen que la distinga.

La identidad corporativa de una empresa u organización superior de dirección es su carta de presentación, su cara frente al público; esta identidad influye en la imagen que nos formaremos de la misma.

Artículo 699: El Manual Identidad Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

Artículo 700: En el manual de identidad corporativo se describe la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presenta los atributos de la imagen visual de la empresa u organización superior de dirección y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen.

Artículo 701: La elaboración del Manual de Identidad Corporativa debe diseñarse a partir del análisis de la imagen que se posee en relación con los principales competidores y la compatibilidad entre imagen y mercado, todo ello sustentado mediante investigaciones que deben indicar que se debe mejorar y por qué.

Artículo 702: En las empresas u organización superior de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, la función o el proceso de comunicación se materializa teniendo en cuenta la importancia de esta actividad y se diseña como un traje a la medida sobre la base de:

- Un área estructural con personal profesional en materia de comunicación social.
- Mediante contrato de asesoría con empresas especializadas, universidades, consultores, entre otras.

ANEXOS

- Una combinación armónica de las dos anteriores.

Artículo 703: Las funciones principales a cumplir por el área de comunicación empresarial son:

- Diseñar el sistema de comunicación a implantar.
- Implantar el sistema de comunicación.
- Evaluar el cumplimiento del sistema de comunicación.
- Efectuar periódicamente diagnósticos sobre el funcionamiento del sistema de comunicación.
- Elaborar planes de acción que garanticen resolver las deficiencias detectadas en los diagnósticos sobre el sistema de comunicación.
- Estudiar nuevas formas y alternativas sobre comunicación a implantar.
- Participar en el proceso de la elaboración del plan de la empresa u organización superior de dirección y en la definición del presupuesto de comunicación.
- Informar al consejo de dirección de la empresa u organización superior de dirección los resultados y deficiencias en el proceso de implantación del sistema de comunicación, así como los planes de medidas a implantar.
- Otras que sean designadas por el director general de la empresa u organización superior de dirección.

ANEXOS

Anexo 3.

Supuestos de la Gestión de Comunicación que deben ser evaluados en las organizaciones. Magda Rivero (2010).

Fase de diagnóstico:

Sobre la organización se verifica si el diagnóstico comenzó con un estudio completo para conocer la organización y su problemática general, si se tuvieron en cuenta aspectos como: historia desde su apertura hasta nuestros días, tamaño, estructura y organización, objetivos generales, fortalezas, debilidades.

Políticas de la organización, actualización de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Se necesita constatar si en la empresa existe información para que se conforme el perfil de los públicos, así como las necesidades de estos.

Debe indagarse en la realización de estudios de autoimagen e imagen pública, para conocer el grado de reconocimiento, notoriedad, opiniones y actitudes de los públicos con respecto a la organización.

Sobre la información-comunicación se debe tratar la eficacia y eficiencia del sistema de comunicación en su conjunto y de cada uno de sus ámbitos: intraorganizacional, institucional y mercadológico, así como la que se produce en los niveles interpersonal, grupal, masiva y organizacional. Deben identificarse y analizarse indicadores de comunicación interna tales como: mensajes, flujos, canales de comunicación, retroalimentación.

Se debe medir además la participación. La existencia e implementación del procedimiento para la participación de los trabajadores en los órganos colectivos de dirección.

Habría que examinar si los estudios diagnósticos y las investigaciones en sentido general se encuentran entre las partidas del presupuesto y si una vez realizados se conocen los resultados.

ANEXOS

Planificación:

Verificar que las estrategias obedezcan a políticas y sean compatibles con los demás propósitos de la organización.

Comprobar que los objetivos de comunicación sean válidos, medibles, realistas y estén alcanzados en el tiempo. Si las acciones que están definidas responden a prioridades, objetivos y metas en el tiempo y espacio, si todas son necesarias. Resulta necesario ver como esta concebido el control y la evaluación.

Implementación:

Se debe analizar el control sobre la ejecución de lo previsto y si se han enunciado medidas de implantación de la estrategia y no solamente de sus resultados, si están definidos y documentados los procesos y procedimientos incluidos en la estrategia y el plan de comunicación y si estos son conocidos por los públicos.

Evaluación:

Debe considerarse si se asignan recursos al monitoreo y la evaluación, si estos se valoran en todos los niveles de la organización como maneras de mejorar el desempeño.

ANEXOS

Anexo 4.

Guía para el análisis de documentos oficiales.

Documentos: Manual de Gestión de la Comunicación.

Manual de Identidad Visual.

Objetivo: Explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna.

Indicadores:

- Confección técnica de los manuales.
- Propuesta de acciones, planes, programas, estrategias o campañas que tributan a la comunicación interna.
- Relación de los manuales con los resultados del diagnóstico.

ANEXOS

Anexo 5.

Guía para el análisis de documentos oficiales.

Documento: Procedimiento para la gestión de la comunicación con los públicos.

Objetivo: Explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna.

Indicadores:

- Existencia de políticas de comunicación interna.
- Integración con el resto de las políticas de la organización.
- Acciones de comunicación en relación a los públicos internos.
- Discusión y aprobación en consejo de dirección.

ANEXOS

Anexo 6.

Guía para el análisis de documentos oficiales.

Documento: Planes anuales de comunicación. Año: 2010, 2011, 2012.

Objetivo: Explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna.

Indicadores:

- Establecimiento de objetivos, responsables, cronograma, recursos, evaluación.
- Acciones de comunicación en relación a los públicos internos.
- Respuesta a las necesidades identificadas.
- Evolución de los planes.

ANEXOS

Anexo 7.

Guía de entrevista a encargados de la comunicación y Perfeccionamiento Empresarial.

Objetivo: Explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna.

Indicadores:

- Actualización de la misión y la visión.
 - Apoyo que le brinda la dirección a la comunicación en la empresa.
 - Funciones que realiza como responsable de comunicación.
 - Capacitación en comunicación. Necesidad, acciones realizadas, resultados.
 - Concepción teórica y metodológica del diagnóstico de comunicación interna.
 - Principales resultados. Comunicación de los mismos.
 - Actualización del diagnóstico de comunicación interna.
 - Confección de los manuales establecidos. Procedimiento seguido.
 - Realización de estrategias o campañas de comunicación interna en la empresa.
- Implementación de las acciones. Participación del público interno.
- Evaluación del sistema de comunicación. Responsables, periodicidad, recursos.

ANEXOS

Anexo 8.

Guía de entrevista semiestructurada para trabajadores.

Objetivo: Explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna.

Indicadores:

- Importancia de la comunicación interna y del área que se encarga de ella en la empresa.
- Conocimiento de la misión y la visión de la empresa.
- Participación en diagnósticos de comunicación interna.
- Conocimiento de los resultados de los diagnósticos.
- Acciones de comunicación que se realizan. Participación en las mismas.
- Respuesta de las acciones a las necesidades identificadas.
- Conocimiento de los documentos rectores del Sistema de Comunicación.
- Importancia y necesidades de capacitación en comunicación.

ANEXOS

Anexo 9.

Guía de entrevista semiestructurada para directivos.

Objetivo: Explorar las particularidades de cada una de las fases de la gestión de comunicación interna.

Indicadores:

- Importancia de la comunicación interna y del área que se encarga de ella en la empresa.
- Conocimiento de políticas de comunicación. Correspondencia de estas con los objetivos empresariales.
- Relación de esta área con el resto de la organización.
- Recursos que se asignan a la comunicación.
- Diagnósticos de comunicación realizados. Resultados y comunicación de los mismos.
- Discusión y aprobación de los documentos rectores del Sistema de Comunicación.
- Acciones de comunicación que se realizan. Importancia e impacto en la organización.
- Participación del público interno en las acciones de comunicación que se realizan.
- Importancia y necesidades de capacitación en comunicación.
- Evaluación de la comunicación. Procedimiento, periodicidad, resultados.

ANEXOS

Anexo 10.

Cuestionario para directivos.

El presente cuestionario se realiza como parte de una investigación para conocer el estado de la gestión de comunicación interna en su empresa.

Las informaciones que se brinden serán tratadas con estricta confidencialidad por lo que le agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X en la(s) respuesta(s) que considere adecuada(s).

1. Que es para usted comunicación.

2. Conoce al encargado de la comunicación en su empresa.

----- Si ----- No ----- No existe

3. La comunicación que se realiza hacia el interior de su empresa recibe apoyo en cuanto a:

----- Recursos materiales ----- Espacios de acción

----- Autonomía ----- Otros

¿Cuáles?-----

4. Conoce de la existencia de políticas, procedimientos y/o normas para el tratamiento de la comunicación hacia el interior de su empresa.

----- Si ----- No ----- No existen

Si los conoce, menciónelos -----

5. Escriba los elementos que conozca de la misión de su empresa.

6. Escriba los elementos que conozca de la visión de su empresa.

ANEXOS

7. Se ha visto usted implicado en investigaciones y/o diagnósticos de comunicación que se hayan desarrollado en la organización.

----- Si ----- No ----- No se

8. Conoce usted los resultados de estas investigaciones y/o diagnósticos.

----- Si ----- No

9. Conoce usted si existen en su empresa los manuales que propone el Sistema de Comunicación del Perfeccionamiento Empresarial.

----- Si ----- No ----- No existen

10. Considera usted necesaria la capacitación en comunicación.

----- Si ----- No

Por que -----

11. Sobre que temas de comunicación le han hablado en su empresa.

12. Que importancia le concede a la comunicación entre los directivos y los trabajadores.

----- Muy importante ----- Poco importante ----- Sin importancia

ANEXOS

Anexo 11.

Cuestionario para trabajadores.

El presente cuestionario se realiza como parte de una investigación para conocer el estado de la gestión de comunicación interna en su empresa.

Las informaciones que se brinden serán tratadas con estricta confidencialidad por lo que le agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X en la(s) respuesta(s) que considere adecuada(s).

1. Que es para usted comunicación.

2. Conoce al encargado de la comunicación en su empresa.

----- Si ----- No ----- No existe

3. Escriba los elementos que conozca de la misión de su empresa.

4. Escriba los elementos que conozca de la visión de su empresa.

5. Considera usted necesaria la capacitación en comunicación.

----- Si ----- No

Por que -----

6. Se ha visto usted implicado en investigaciones y/o diagnósticos de comunicación que se hayan desarrollado en la organización.

----- Si ----- No ----- No se

7. Conoce usted los resultados de estas investigaciones y/o diagnósticos.

----- Si ----- No

ANEXOS

8. Sobre que temas de comunicación le han hablado en su empresa.

9. Que importancia le concede a la comunicación entre los directivos y los trabajadores.

----- Muy importante ----- Poco importante ----- Sin importancia

Anexo 12.

Guía de observación no participante.

Objetivo: Explorar la implementación de acciones propuestas en los planes anuales.

Acciones: Perfeccionamiento de canales de comunicación. (Matutino).

Implementación del Manual de Identidad Visual.

Indicadores a observar:

- Acciones que se han implementado.
- Perfeccionamiento de las mismas.
- Visibilidad o periodicidad.
- Participación del público interno.
- Respuesta a las necesidades identificadas.