

**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD INTERACTIVA Y A DISTANCIA DEL ESTADO DE GUANAJUATO, PLANTEL ACAMBARO”.

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

J. GUADALUPE ORTIZ ZAMUDIO

ASESOR:

DR. EVARISTO GALEANA FIGUEROA

ÍNDICE

PROLOGO	Pág. i
MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA	iii
MARCO METODOLOGICO	1
CAPÍTULO 1: Introducción.	1
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Justificación.	5
1.3. Objetivos.	7
1.4. Hipótesis.	9
1.5. Metodología de la investigación.	10
1.5.1. Instrumentación.	10
1.5.2. Recolección de datos.	11
MARCO TEÓRICO	14
CAPITULO 2: Antecedentes, fundamentos y funciones de la comunicación interna.	14
2.1. Antecedentes e influencias de la Comunicación	14
2.2. Fundamentos y elementos de la Comunicación Interna	24
2.3. Funciones de la comunicación interna.	35
CAPITULO 3. Modelos de Comunicación Interna.	40
3.1. Modelo determinado por las funciones.	40
3.2. Modelos de cultura corporativa.	40
3.3. Modelos de gestión.	44
3.3.1. Modelos de gestión teóricos.	44
3.3.2. La influencia de los organigramas.	45
3.4. Modelos de comunicación en las organizaciones.	47
3.5 El paradigma del siglo XXI: modelo de modelos	51
CAPÍTULO 4: Instrumentos y medios de la Comunicación Interna.	53
4.1. Definiciones	53
4.2. Medios clásicos de la Comunicación Interna.	60
4.3. Nuevos medios para la Comunicación Interna.	67
4.4. Sistema de la comunicación	78

CAPÍTULO 5: Importancia de la comunicación interna en la gestión de la calidad.	82
5.1. Comunicación interna Univoca o Institucional.	84
5.2. Comunicación interna Biunívoca	86
RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA	88
CAPÍTULO 6: Presentación de resultados.	88
6.1. Concentración de resultados.	88
6.2. Presentación de resultados	92
6.3. Interpretación de resultados.	99
CAPÍTULO 7: Desarrollo de la propuesta de mejora.	101
7.1. Propuesta de mejora	101
7.2. Implementación de la propuesta de mejora	104
CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	121

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.5.2.A. Diagrama de recolección de datos	13
Figura 2.2.A. Proceso de la comunicación	25
Figura 2.2.B. Flujos de la información	26
Figura 2.2.C. Riqueza de los canales de comunicación	27
Figura 2.2.D. Comunicación interna al servicio de la gestión	28
Figura 2.2.E. Dirección y comunicación	30
Figura 2.3.A. Comunicación, gestión e imagen institucional	40
Figura 3.3.1.A. Modelos de investigación	44
Figura 3.4.A. Modos de comunicación	48
Figura 3.5.A. Modelo siglo XXI	51
Figura 4.1.A. Flujos de los canales de comunicación:	54
Figura 4.4.A. Ecosistema de la comunicación corporativa	78
Figura 4.4.B. Ecosistema de la actuación corporativa	80
Figura Portal 1. Pantalla de entrada al portal	111
Figura Portal 2. Pantalla correo institucional	111
Figura Portal 3. Pantalla correo institucional	112
Figura portal 4: Diagrama de procesos	114

PROLOGO

La sociedad de la información, la globalización de los mercados, favorecen el conocimiento. Y son los conocimientos, los cambios y la innovación las nuevas riquezas de las organizaciones, teniendo en su comunicación la ventaja de lograr las metas y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Precisamente, la difícil tarea de la gestión de la comunicación interna es comunicar conocimientos, es decir motivar e involucrar al personal. El ser competitivos no es sólo apostar por la tecnología, sino también por técnicas de gestión. Esto supone la aplicación metodológica de los procesos de comunicación persuasiva.

De ahí, la importancia de una buena recepción de la información por canales institucionalizados. Esto nos lleva a reconsiderar el papel relevante que debe cumplir la gestión de la comunicación interna, que ha pasado de ser una utopía, para convertirse en una necesidad.

No importa el tamaño de la empresa e instituciones, todas tienen como objetivo común solucionar o adoptar estrategias para que la comunicación interna fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento. En este sentido, la comunicación interna es inherente a las organizaciones, y como tal a los directivos y personal les corresponde tener responsabilidades específicas en este campo para activar sus flujos ascendentes, descendentes y horizontales.

Experiencias propias llevan a decir que uno de los problemas fundamentales de la empresa ha sido y es su silencio, su hermetismo al diálogo. Los malos entendidos, interpretación errónea de la información, el no cumplimiento de metas y objetivos; juicios enfrentados, difamaciones, huelgas, y otros males que pueden observarse en algunas empresas, son consecuencia de la falta de comunicación.

En estos tiempos, la comunicación; con el conocimiento, cambio e innovación que genera; es el motor de la economía y de la productividad y este llega con rapidez a través de las nuevas tecnologías. Autores reconocidos afirman que el conocimiento se encuentra en las personas, las

cuales haciendo uso de una comunicación adecuada, se considera como un valor a la alza (capital intelectual).

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización; como origen de la comunicación interna que en la organización se genere.

El presente proyecto está integrado por una descripción general de la empresa y su filosofía, así como una justificación del mismo. La realización del diagnóstico que nos muestra los resultados referentes a la comunicación en la Institución. El planteamiento de los objetivos a alcanzar y las estrategias y acciones correspondientes que se plantean para su consecución. Para finalmente exponer las conclusiones y recomendaciones para lograr buenos resultados.

MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA

Antecedentes históricos.

El **SABES (Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato)** es un organismo público descentralizado de la Administración Pública del Estado de Guanajuato, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Educación del Estado, creado mediante el Decreto Gubernativo número 46, publicado en el Periódico Oficial No. 86 del 25 de octubre de 1996.

Surge ante la necesidad de ampliar las oportunidades educativas en los niveles medio superior y superior en el estado de Guanajuato, garantizando que todos los egresados de secundaria tengan oportunidad de continuar estudiando en el nivel medio superior y ofrecer servicios educativos con equidad a toda la población guanajuatense, atendiendo el rezago educativo, brindando oportunidad de estudio a los sectores menos favorecidos y llegando a lugares donde la oferta educativa era nula, integrando el desarrollo educativo a las comunidades y personas que hasta ahora habían estado marginadas.

Descripción.

La UNIDEG, forma parte del SABES (Sistema Avanzado de Bachillerato y Educación Superior en el Estado de Guanajuato). Organismo público descentralizado que tiene como finalidad brindar educación a nivel de Técnico Superior Universitario (TSU) y Licenciatura/Ingeniería.

El **SABES** tiene como objeto:

1. Impartir educación en el nivel medio superior, apoyándose en tecnologías de la información y la comunicación y conjugando convenientemente el conocimiento teórico que asegure su vertiente propedéutica y el logro de habilidades y destrezas que formen y capaciten para el trabajo;

2. Impartir educación en el nivel superior con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación procurando diversificar la oferta y elevar la calidad educativa; III. Implementar programas de actualización que contribuyan a fortalecer el desarrollo profesional y docente;
3. Impartir programas de extensión universitaria que coadyuven al desarrollo social y económico de las comunidades;
4. Brindar al mayor número posible de localidades que carecen del servicio educativo del nivel o donde la oferta es insuficiente, la oportunidad de contar con los servicios del SABES, lo que permitirá el desarrollo educativo, social y cultural de dichas regiones;
5. Apoyar a los subsistemas e instituciones de educación media superior y superior, a solicitud de ellas, en la difusión interna de programas educativos;
6. Promover el mejor aprovechamiento y uso racional de los recursos naturales;
7. Promover la actitud crítica y propositiva derivada del conocimiento científico;
8. Promover una práctica educativa acorde a los principios teóricos y metodológicos de los modelos educativos de cada subsistema del **SABES**;
9. Promover la práctica cotidiana de valores con base en los derechos humanos.

Servicios y Niveles educativos que se ofertan.

Técnico Superior Universitario (TSU)	• Informática Administrativa • Contabilidad Administrativa • Comercialización • Procesos de Producción con especialidad en Agroindustrias • Procesos de Producción con especialidad en Textil • Procesos de Producción con especialidad en Producción
---	---

Licenciatura/
Ingeniería



- Administración de Empresas
- Mercadotecnia
- Industrial en Producción
- Sistemas Computacionales y Telemática

Actualmente cuenta con 12 Centros Universitarios distribuidos de manera estratégica en todo el Estado:

- Acámbaro
- Apaseo el Grande
- Celaya
- Comonfort
- Villagrán
- Celaya
- Salvatierra
- San Luis de la Paz
- San José Iturbide
- Irapuato
- Juventino Rosas
- Pénjamo

Y el nodo matriz en la ciudad de León, Gto.

Sus oficinas centrales se encuentran en:

Blvd. Guanajuato No. 1615 Frac. Real Providencia
Tel/Fax 01-477-7885500, 01-800-5602869
León, Gto.

UNIDEG Acámbaro: Carretera Acámbaro-Páracuaro Km. 12
Tel. 01-417-4710403

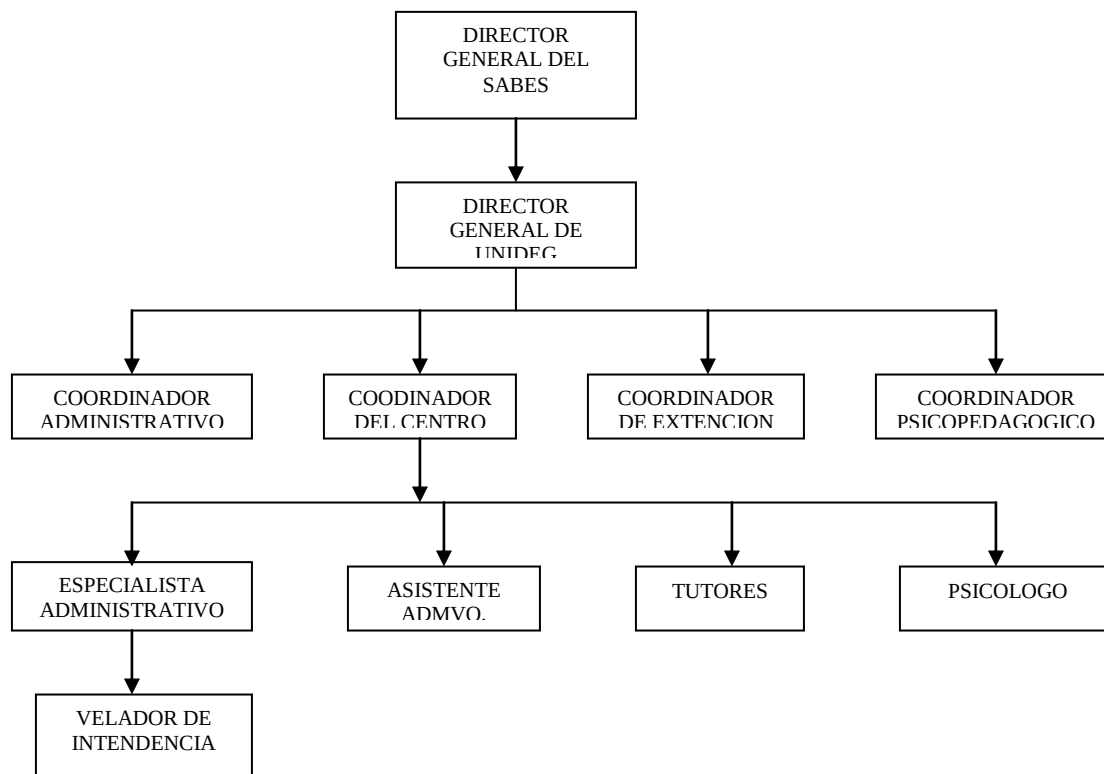
El SABES contempla como fuerza impulsora ofrecer:

- Servicios de calidad en los Niveles Medio Superior y Superior.
- Capital Humano (Recursos Humanos).
- Procesos administrativos.
- Necesidades y expectativas de los usuarios.
- Infraestructura.
- Capacidad presupuestal.
- Costo/Beneficio/Alumno.

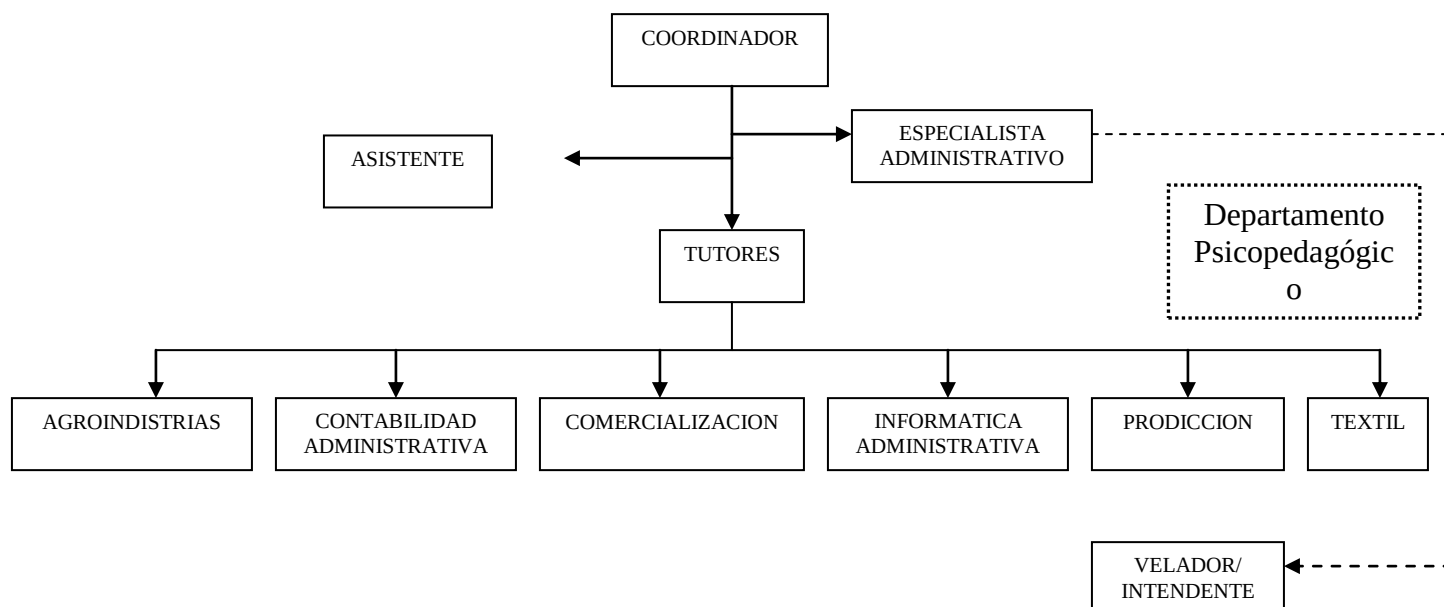
- Tecnología (informática y comunicación).
- Tamaño y crecimiento.
- Imagen institucional.

Organigrama General

Para cuestiones de referencia, solo se muestra el módulo correspondiente al subsistema UNIDEG.



Organigrama del centro UNIDEG Acámbaro



Filosofía de la empresa.

Misión.

Formar personas en los Niveles Medio Superior y Superior, principalmente de poblaciones rurales y suburbanas del Estado de Guanajuato, mediante modelos educativos orientados a mejorar la calidad de vida individual y el desarrollo sustentable comunitario.

Visión.

El SABES es la mejor opción educativa en los Niveles Medio Superior y Superior para la población rural y suburbana del Estado de Guanajuato.

Valores.

Espíritu de Servicio. Trabajamos impulsados por la voluntad de servir y promover el bienestar de la comunidad.

Responsabilidad/Honestidad. Los integrantes del SABES asumimos las consecuencias de nuestro quehacer cotidiano, congruente con el Pensamiento estratégico Institucional.

Equidad. Ofrecemos servicios con igualdad de oportunidades y sin distinción, para todos nuestros usuarios.

Lealtad. Nos conducimos con lealtad a los Principios, filosofía y Fines Institucionales.

MARCO METODOLOGICO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1. Planteamiento del problema.

Un factor importante para tener resultados en toda organización, dependen de la disponibilidad por parte del personal de la misma para proporcionar la información necesaria que permita desarrollar las actividades. La veracidad suministrada pudiera no ser efectiva al considerar factores como el desconocimiento, mala interpretación, criterios, actualidad de información e incluso imprudencia u omisión de detalles por parte del personal que allí labora.

Definiendo la comunicación como un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente, se considera como un recurso para el cambio en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Algunos factores que influyen sobre el clima laboral son los cambios positivos o negativos en la comunicación, la alteración de las condiciones económicas, la competencia interna, el cambio de líderes, la reestructuración, reducción y capacitación en el personal, la comunicación en los diferentes niveles, entre otros.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Marin, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Druker (1996), posiblemente el más conocido gurú de la administración moderna sentencio hace algunos años que más del 60% de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación. Por otra parte manifestó que la comunicación en una organización, no es el medio para organizar, sino el modo de organizar la manera de coordinar las acciones, y a la vez es la manera en que se genera la mística organizacional.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra, y la información sobre la empresa le permite -sabiéndolo o no- poder ubicarse a sí mismo en el futuro. Si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis mejores intereses. La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración. Pero lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal.

La comunicación informal se genera y funciona en los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción: "Dicen que dijo el gerente", "Dicen que se dice". En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, bolas, cuentos. Y más de un gerente sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad.

¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones?

Respuesta: impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque.

Enfocando la situación actual a nuestro objeto de estudio; cabe mencionar que la UNIDEG se integra por un universo de 600 prestadores de servicio a todos los niveles.

La estructura organizacional tan grande ha generado falta de fluidez en la comunicación de sus integrantes.

De manera tradicional algunas áreas han emitido su propia información hacia los coordinadores y tutores, lo cual ha provocado una falta de integridad y eficacia en la comunicación.

Mucha de la información que se emite no llega a manos de los tutores, debido a que ésta queda atrapada entre los diversos elementos de la estructura.

No existe un procedimiento formal de comunicación interna establecido.

Actualmente se cuenta con un manual de comunicación interna, el cual es un documento teórico que carece de:

1. Diagramas de procesos para la comunicación vertical, horizontal y transversal.
2. Identificación de públicos internos y externos.
3. Políticas de comunicación interna y externa.
4. Reglamentos internos de cada área departamental.
5. Reglamento de comunicación entre departamentos.
6. Controles que permitan confirmar la entrega de información a los destinos.
7. Un seguimiento a los canales y formas de comunicación.
8. La medición del impacto de la comunicación dentro de UNIDEG.
9. Un diagnóstico de la comunicación interna y externa de UNIDEG.
10. Una base de datos de clientes internos y externos.
11. Un registro del impacto de los medios de comunicación que se manejan actualmente.
12. La asignación de responsables de cada actividad.
13. Un cronograma empatado con las estrategias de comunicación.
14. Una planeación de medios, información y publicaciones que deben ser distribuidos en los centros educativos y en las áreas de cada departamento; para el conocimiento de todos los públicos.
15. Una campaña de comunicación interna creativa e innovadora que integre y optimice los esfuerzos de UNIDEG.

Donde cada área define sus propios formatos y canales de comunicación que considera adecuados para la comunicación.

La comunicación se da en base al organigrama, comunicación funcional, de cada área. Situación que genera rumores ante cualquier estado de incertidumbre por la fuga de información en un punto del proceso y al uso no adecuado de los canales de comunicación.

No existen publicaciones que informen al personal de los lineamientos de cada proceso administrativo y académico, de los cambios estructurales y de los procesos, así como de la descripción del cargo y las funciones de cada puesto.

Por lo tanto, la pregunta de investigación que hemos planteado es:

¿ Al implementar nuevas estrategias de comunicación se favorecerán las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la institución?

1.2. Justificación.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Situaciones por las cuales, la comunicación se manifiesta como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad, se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso tiene como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

Los resultados de este proyecto son importantes en virtud de que permiten a la empresa estudiada ver un panorama más amplio donde se necesita realizar cambios que permitan llevar a cabo una

comunicación más efectiva. Lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal, por tal motivo es importante determinar las barreras y fallas que ocasionan problemas a la organización.

Por otra parte, la empresa, debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque. Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los tele noticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización), las nuevas tecnologías de la información (Internet, Redes, Intranet, etc.) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

El beneficio social del mejoramiento en los canales y medios de comunicación, permitirán un reconocimiento de los públicos internos y externos; una imagen institucional hacia dentro y hacia afuera, el mejoramiento en los servicios ofertados; y tener un clima laboral favorable para la consecución de los objetivos de la institución.

1.3. Objetivos.

El objetivo principal de la comunicación interna es alinear a los integrantes de la organización en beneficio común a través de emisiones escritas y orales, mediciones y capacitaciones, haciendo uso de medios tradicionales o nuevas tecnologías de la información.

Tarea que no resulta fácil ya que los intereses individuales nunca son iguales a los organizacionales. Es por eso que las estrategias de comunicación interna que plantearemos no buscan igualar intereses, sino hacerlos congruentes. Desde una perspectiva más amplia se puede decir que las propuestas de mejora de esta investigación sobre la comunicación interna intentan ganar espacio formal sobre aquella comunicación interna informal que atenta contra los objetivos comunes de la organización.

Si hay un tema sobre el cual no se informa y además es de interés para los integrantes, esa comunicación se convierte en rumor.

Se dice que la fórmula del rumor: $R = I + D$

Donde R es rumor, I es interés en un tema y D es desinformación sobre el tema.

Para lo cual se plantea:

Objetivo General.

Implementar nuevas estrategias de comunicación y el reforzamiento de las existentes para fortalecer las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la institución, respetando las directrices, políticas, procedimientos y valores del sistema.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en la organización.
- Identificar los diferentes canales y medios de comunicación que tiene la organización.
- Diseñar acciones de mejora que garanticen una mayor eficacia en la comunicación interna desarrollada a través de medios clásicos o de nuevas tecnologías de la información.
- Implementar acciones de mejora en la comunicación interna para el fortalecimiento de las relaciones laborales.

1.4. Hipótesis.

H1: La implementación de nuevas estrategias de comunicación, así como el reforzamiento de las existentes fortalecen las relaciones laborales y mejoras en el clima entre el personal docente y administrativo de la institución.

1.5. Metodología de la investigación.

1.5.1. Instrumentación.

El instrumento que permitió recabar la información necesaria para nuestra investigación es la encuesta.

Encuesta. Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La cual nos permitirá conocer la situación actual de la comunicación.

Las encuestas, tanto de clima laboral como de comunicación (anexo 1), se aplicaron al personal con la finalidad de conocer:

- La forma de cómo se da la comunicación en el sistema.
- La Percepción de las principales carencias en la comunicación.
- La presencia o ausencia de comunicación en el sistema.
- Los medios de comunicación empleados.
- La recepción de información en tiempo y en forma.
- Los departamentos con los cuales se da la comunicación.
- Los medios de comunicación que el personal considera más adecuados.
- El clima dentro de la empresa e identificar los factores que afectan la comunicación.

Además de conocer la percepción que el personal tiene sobre lo que identifican cómo comunicación, cómo recibe la información y la importancia de esta en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.

1.5.2. Recolección de datos.

Un factor importante para tener resultados objetivos dependen de la disponibilidad por parte del personal de la Institución para proporcionar la información necesaria que permita desarrollar la investigación. La veracidad suministrada pudiera no ser efectiva al considerar factores como el desconocimiento, mala interpretación, criterios, actualidad de información e incluso imprudencia u omisión de detalles por parte del personal que allí labora.

Población. Actualmente, la UNIDEG Acámbaro, cuenta con el siguiente personal:

Puesto	Cantidad de personas
Coordinador	1
Asistente administrativo	1
Especialista administrativo	1
Tutores	9
Psicopedagogo	1
Velador-Intendente	3

Se aplicó al Coordinador del centro, al especialista Administrativo, a 9 tutores, a la psicóloga y a 2 veladores-intendentes. Se considera un porcentaje del 87.5% de la población, representativa para poder realizar el estudio.

La aplicación de la encuesta de comunicación sirvió para identificar los canales y medios de comunicación existentes y la percepción que de ellos se tiene.

Es importante afrontar la realización de esta con expectativas temporales y claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación de la comunicación raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

- Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato).

- Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de comunicación interna. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
- Fase de realización de la encuesta: Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.
- Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

El diagrama que nos guiará para la recolección de los datos es:

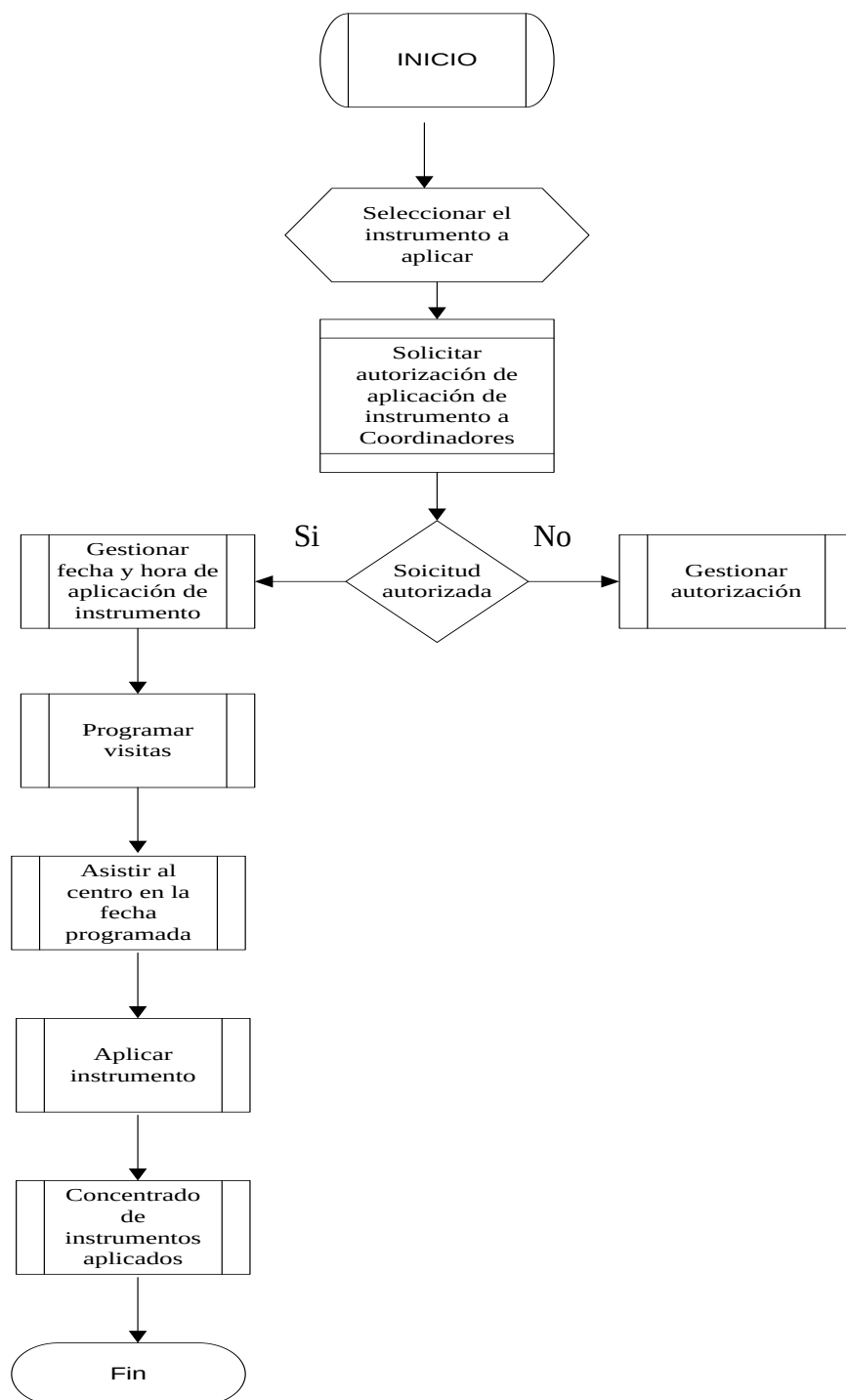


Figura 1.5.2.A. Diagrama de recolección de datos
Fuente: Elaboración propia.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2: ANTECEDENTES, FUNDAMENTOS Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

2.1. Antecedentes e influencias de la Comunicación

Entendiendo por comunicación: *“Proceso en el cual una persona, que llamamos EMISOR, envía un mensaje a un RECEPTOR, que es el destinatario del mensaje. MENSAJE es la información que queremos transmitir y se simboliza mediante un soporte verbal o no verbal (o ambos a la vez), empleando un código común.”*

Entendiendo por comunicación interna: *“Herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado.”*

El fenómeno de la comunicación es un capítulo particular de las ciencias sociales, que en su forma aplicada a la empresa nos ha permitido articular una perspectiva integral de las organizaciones como unidades de estudio desde la comunicación. Comprendo que el concepto mismo de la comunicación haya sido banalizado repetidas veces, dando el éxito tantas veces citado de sus alcances en un mundo crecientemente interconectado, más no siempre comunicado. Estos alcances resultan válidos para empresas y organizaciones si se considera que normalmente reconocen el valor intrínseco o potencial de sus comunicaciones; de igual modo se identifica la necesidad de contar con estrategias bien articuladas y en sintonía con sus planes de negocios.

A partir de la segunda mitad del siglo XX se da una reconversión, aplicación y creación de conocimientos en comunicación aplicada, algunos de ellos rescatados de estudios nacidos en el siglo anterior y que daban cuenta de un interés por sistematizar los cambios, las interacciones y procesos, conceptos que se fueron acercando y asociando a una reciente teoría de la comunicación. En 1949 Norbert Wiener llevaría los conceptos de cibernética, retroalimentación e información más allá del campo y los alcances de la tecnología, y de las competencias matemático-estadísticas, introduciendo su campo material conceptual en los campos biológicos (para explicar los fenómenos que ocurren en el sistema nervioso central de los animales) y sociales (con implicaciones directas para la teoría de la información y la comunicación).

Wiener denomina a toda materia referida al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal, con el nombre de *cibernética*, o ciencia del movimiento. Su teoría tiende a relacionar procesos de tipo software (mensajes u órdenes), con resultados de tipo hardware (físicos y mensurables), lo que hoy tiende a ser revalorizado entre la relación existente entre los actos y mensajes en la comunicación de la empresa (uno de los principales entrecruzamientos se producirán entre la teoría de la información y la acción en los modelos cibernéticos).

Contemporáneamente, el modelo de Shannon y Weaver se transformaría en una pieza recurrida para los más diversos estudiosos de comunicación e información.

La cibernética se convertiría en una especie de axiología de la comunicación y la acción, en tanto ella tiende a identificar lazos comunes con la interacción humana (ya no puramente centrada en la máquina), en el análisis del intercambio de mensajes como un efecto y una causa de las acciones y las reacciones, lo que lleva a considerar a su vez el intercambio como una acción comunicativa por medio de la cual el sistema informado persigue y provoca un cambio en el ambiente que le rodea.

Por otra parte, la Teoría General de Sistemas fundada a partir de los trabajos de Bertalanffy (1937) es presentada como una concepción isomórfica y explícitamente general: se propone ser un instrumento explicativo y adaptable de las complejidades de las sociedades modernas. Bertalanffy indicaba que se debían explorar caminos alternativos para encontrar explicaciones a los procesos complejos de la sociedad moderna, ya que los caminos tradicionales no aparecían como suficientes, imponiéndose por la fuerza de los hechos las actitudes de naturaleza “holista, o de sistemas, y generalistas, o interdisciplinarias”. En la sociedad contemporánea sus aportaciones alcanzarían de manera notable a la teoría de la comunicación.

Normalmente se habla de la “moderna teoría de la comunicación” centrado en lo que ocurre hacia fines de la década de los treinta e inicios de los cuarenta; aun cuando la mayoría de publicaciones e investigaciones, estrictamente hablando de comunicación empresarial, se consolida a mediados de los sesenta.

Hacia finales de los sesenta y principios de la década de los ochenta aparecen los primeros estudios que muestran a la teoría de la comunicación en camino de las tendencias sistémicas (Costa, 1977).

La ciencia de la comunicación surge desde distintas vertientes, por lo que las metodologías desarrolladas desde sus perspectivas aplicadas responden a búsquedas de predicción y análisis en situaciones complejas y específicas, las que a su vez se constituyeron como objeto científico en el siglo XX. El legado de las tradiciones de investigación en comunicación y su creciente asentamiento epistemológico, siguen siendo un caso particular de los sistemas de interacción de los seres vivos y nos remiten una y otra vez al paradigma esencial: la comunicación humana.

Ya hacia principios de la década de los noventa las nuevas tendencias en las formas de administrar de las organizaciones y el paralelo crecimiento, aplicación y desarrollo de experiencias en comunicación en las empresas, fueron imponiendo y demostrando la necesidad de contar con una integración flexible de los instrumentos al servicio de la comunicación de la empresa, los que, si bien es cierto no son nuevos en general, son agrupados bajo una nueva perspectiva que tiende hacia la integración y no hacia la dispersión y que busca alinear los recursos y los activos no financieros de las compañías, con sus objetivos financieros y recursos tradicionales de expresión contable.

Las formas de administración dispersoras de la acción y la comunicación humana en la empresa (propias de los inicios del siglo XX), tendieron a separar artificialmente procesos de interacción humana en búsqueda de la “eficiencia” y de paso, miraron los flujos naturales de comunicación en las organizaciones. Vista la carga teórica y práctica implementada durante el siglo XX en torno a estas cuestiones, hacía falta un proceso gradual de recambio de perspectivas en las tendencias de la administración, gestión y comunicación en las empresas; en este sentido Costa (1999) hace un llamado sistematizado y clarificador para considerar actos y mensajes como elementos unidos en la comunicación de la empresa. (Los actos y los mensajes son partes esenciales y sinérgicos de sus procesos operativos y no operativos).

Las tradicionales teorías de la comunicación tienden a ocuparse tan sólo de los mensajes que la empresa disemina y percibía en el entorno organizacional, en sus más variadas formas y aplicaciones.

Las perspectivas, al carecer de una buena comunicación con las acciones que las debían contemplar, tendían a su ineficiencia en la aplicación dado que un mensaje sin sustento en la realidad de la organización constituye un mensaje vacío que se opone a la necesidad de contar con sustentos

prácticos en la experiencia diaria de los *stakeholders*. El acto debe ser comprendido como una acción que ocurre en un momento y lugar determinado, y cuya percepción genera una experiencia de extremo valor para la compañía y su imagen pública, pues si bien impacta de forma directa en el público, pero con menos permanencia que los mensajes, goza de mayor credibilidad.

El aumento en los estudios e investigaciones teóricas y aplicadas se dan en escuelas de pensamiento con sus propios paradigmas, así como en centros de investigación y, escuelas de negocios, que con sus aportaciones permiten delinear el quehacer de la comunicación en la empresa durante el siglo XX. Escuelas americana y europea que, con sus investigaciones, han construido la ruta de la evolución de ésta ciencia aplicada, que cobra sentido estratégico en el quehacer de las organizaciones y empresas modernas.

El desarrollo de las investigaciones de todo orden en el mundo contemporáneo –desde la perspectiva de la comunicación- han surgido de la interacción, a veces fortuita y otra formal, entre las escuelas americana y europea.

Desde inicios del siglo XX la sociedad norteamericana buscaba un proyecto en el área de la gestión de empresas para una *ciencia social aplicada*, en el que sus áreas de interés fuera el solucionar “cómo se organizan” los sujetos en las comunidades, en las empresas y en la sociedad con un eje de análisis en la comunicación. Las más valiosas expresiones de la escuela europea de comunicación tomarán una posición de análisis teórico frente a la diversidad del fenómeno, tendiendo en sí, principalmente, hacia una sociología especulativa (generadora de constructos de y de estados sociales) y hacia la profundización en los campos semióticos y lingüísticos (principalmente), que buscan trascender más allá de sus fronteras con pesados aparatos epistemológicos y filosóficos de la comunicación.

Ya desde la primera parte del siglo XX ambas escuelas de pensamiento tienden a generar posturas distantes no sólo en lo tocante a los acentos de sus intereses e investigaciones (prácticas y teóricas), sino que lentamente se van distanciando por los condicionantes ideológicos que atravesaban verticalmente al mundo, dividiendo a oriente y a occidente. En tales circunstancias las interacciones de ambas escuelas posibilitarían importantes avances en investigación y aplicación de conocimientos generadas a partir de las relaciones entre algunos investigadores o entre instituciones.

(Hecho que provocaría la indiferencia y desprecio de algunos de sus pares, por considerar el intercambio como un acto de “deslealtad” intelectual).

A principios del siglo se articularían condiciones para el desarrollo de algunos trabajos fundacionales en el estudio e investigación sistemática de los fenómenos de la opinión pública y la publicidad.

Tanto los intereses de los investigadores como los acentos de los diferentes centros académicos se verían influidos por la irrupción transformadora de las tecnologías de la información de masas.

Hacia principios de la segunda guerra mundial se implementa la llamada *mass communication research*, una línea de investigación con una tendencia primera hacia la mensurabilidad de datos y una marcada posición psico-matemática-lógica y centrada en los medios masivos de información.

En los contextos de la guerra, las mediciones de auditorios se centraron en los cambios de comportamientos, emociones y actitudes.

En los inicios de la década de los treinta, la escuela americana introduciría nuevas metodologías que las campañas propagandísticas producirían en la opinión pública. Ya no tendrían fines analíticos centrados en la maquinaria electoral, político-internacional o puramente propagandística, sino objetivos aplicados claramente a la pragmática de la empresa: medición de campañas publicitarias, de relaciones públicas, y las actuaciones del recientemente definido marketing.

En 1933 el Wiskonsin Research Institute o el Payne Institute entienden la urgencia de cambiar la mirada social de las empresas, que venían cargadas con una imagen de “máquinas de producción, frías y, en muchos casos deshumanizadas” que tendían a generar “disfunciones narcotizadoras” en los sujetos. La necesidad de cambios en la imagen pública y en la valoración social para la supervivencia, adaptación y mantenimiento de las empresas en la sociedad, se propone como una respuesta el nacimiento del ejecutivo que se autodefinía como un *relacionista humano*: nacía un nuevo modelo como respuesta a las fallidas “soluciones” ofrecidas por el modo de hacer tradicional de la *administración científica* del trabajo. Las mismas organizaciones creyeron en la necesidad de construir una comunicación abierta –pues necesita disminuir la presión social que soportan- y

apuntaron hacia el hecho de que dicha “apertura” podía ocurrir con los empleados tan sólo cuando existían “ciertos tipos” de relaciones -las humanas- entre el supervisor y sus subordinados, o por vía de los canales informales. Lewin insistiría en la importancia de la comunicación informal dentro de la organización, así como en la revalorización de los “sentimientos de los trabajadores”. Hecho que será reconocido y potenciado en Harvard por Elton Mayo (1962).

En Columbia, Lazarsfeld propone “investigaciones de convergencias entre la teoría europea y el empirismo de Norteamérica”, a través de estudios financiados por la Fundación Rockefeller y que se potenciaron gracias al éxito de algunos investigadores desde la Alemania Nazi, como Horkheimer y Lowenthal. La iniciativa tiene fin en 1939, al evidenciarse un quiebre entre ambos modos de pensar.

En las empresas del periodo, las exigencias y necesidades de los trabajadores, sumadas a las crecientes demandas sociales, comenzaron a generar adherencia y compromiso en los círculos directivos por la búsqueda de soluciones a problemas no resueltos en lo que a las relaciones con los trabajadores y a la evaluación social se refería. Hacia finales de esta década se adoptó la tendencia de que el Estado (en Europa) buscara el control de la administración de las empresas, lo que limitaba a los modelos de management al ámbito de “lo posible”, contrastando con el modelo liberal implementado por Estados Unidos que entregaba el management a la competencia libre de la iniciativa privada.

A partir de mediados de la década de los cuarenta, y relacionado con el fin de la Segunda Guerra Mundial, se produce el inicio de la “ciencia de la comunicación” (Moles y Costa 1999) y la llamada “era de la investigación científica de la comunicación organizacional” (Garrido, 2001).

Este es un periodo conocido como el de la “era de la información”. Durante este espacio de tiempo la concepción de la humanización de la empresa provocó una tendencia hacia la preocupación por el sujeto, sin embargo, aún con un fuerte influjo unidireccional, principalmente informativo, y que delata un bajo nivel de compromiso y motivación de los superiores por sus subordinados. C. Shannon introduce el concepto de “información”. Centra la atención de varias gamas de investigadores que desde distintas ramas del saber se reúnen en torno a un problema común: la transmisión de datos con contenido simbólico. En 1946 sentó las bases de la “teoría matemática de la comunicación”. Si bien en la interdisciplinariedad surgida en el periodo tuvo elementos que

favorecieron el encuentro entre el mundo de la empresa y la comunicación aplicada, la solución teórica mecanicista en la empresa logra introducir la impresión de que emisor y receptor son dos piezas de una cadena lineal y cuyo éxito comunicativo estará dado por la emisión y la recepción de una información sin ruidos que la interfieran.

Hacia 1945 aparece la teoría de *two step flow* influida por Katz, Berelson y Gaudet. Esta misma llevara a pensadores de la escuela americana, como Rogers y Boiry, a buscar sus aplicaciones prácticas en la persona del “líder de la comunicación” y su influencia en el análisis de los pasos necesarios para la adopción de innovaciones tales como productos y servicios en la sociedad. Es la época del auge de la mensurabilidad de *los gustos del cliente* y del público en general, en donde siguen enfrentadas las formas del análisis numérico-estadístico de Quérel, con las del análisis de los impulsos subconscientes de Freud.

En 1945 Wiener y VonNeumann funden la cibernética (kibernetike) con la Teoría General de Sistemas.

Wiener y Rosenblueth proponen “denominar a toda la materia referente al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal, con el nombre de cibernética”.

En este periodo se comenzó a superar una tendencia informativa y segmentadora de la realidad comunicativa de la empresa y se re-introducen en la Europa devastada a finales de la 2ª Guerra Mundial, las formas más clásicas de implementación de negocios de la escuela americana (administración, finanzas, relaciones públicas, marketing, entre otras).

En la década de los cincuenta la visión de la comunicación en la organización en la escuela americana se tradujo en una serie de estudios que exploraron las conductas de los sujetos con sus inmediatos jerárquicos, la eficiencia en la red de las relaciones productivas de la empresa y estudios de clima, actitudes y percepciones colectivas en el grupo de trabajo y organización. (Purdue University).

Las influencias de la teoría sistémica se introducirían en la teoría de la comunicación, en primera instancia a través de la escuela europea (geográfica e ideológicamente más cercana a los pioneros trabajos sistémicos) y más tarde en la escuela americana.

Los conceptos de input, output y feedback comienzan a ser instrumentalizados desde distintas perspectivas y encuentran acogida e implementación “en la teoría de la comunicación”.

Hacia finales de la década la llegada del modelo norteamericano de management empresarial (de planificación racional de la producción) irrumpía en algunas de las compañías más exitosas en el viejo continente en donde “la psicología ponía el énfasis en las interrelaciones humanas, en los grupos de trabajo y en la comunicación”.

En la década de los setenta surge un grupo de investigadores denominados “teóricos de contingencia”, los cuales afirmaban que en ciertas circunstancias debía ponerse el énfasis en una perspectiva formal/informal y en otras situaciones en una distinta que apuntara a lo personal/interpersonal. En Europa se puede divisar una tendencia clara hacia la investigación lingüística aplicada hacia la fidelidad de la comunicación entre pares y una incipiente investigación en cómo esto pudiera tener aplicabilidad en la empresa. En las universidades norteamericanas se tiende hacia un mayor acento de la aplicabilidad práctica de los estudios de eficiencia organizacional y el proceso de comunicación ascendente, descendente y transversal. (Aparecen las primeras tendencias hacia la conformación de modelos de comunicación humana y masiva hacia la realidad de la comunicación organizacional).

Desde la escuela americana se genera una mayor producción de investigaciones que se conocieron como del “desarrollo organizacional”. Los niveles de frustración expresadas en el sabotaje a los procesos y la resistencia a la comunicación formal, fueron asociados por primera vez a la manera en que las empresas construían sus normas y las imponían a sus trabajadores: era una antesala para el reconocimiento de que faltaba una pieza para el desarrollo de un management eficiente.

En 1967 Likert trabaja en el nivel grupal de la organización, estudiando cómo el liderazgo y la toma de decisiones afecta a la forma en que el grupo se comunica, o no, con el sistema.

En 1984 Fombrun Tushman y Tichy retomaron los estudios de Likert, quienes estudiaron los canales alternos de comunicación, los que, siendo más rápidos que los formales, permiten conocer y satisfacer las necesidades individuales, mejorando el control de conflictos y crisis en el interior de la empresa a través de las relaciones de los sujetos.

Hacia mediados de los setenta deviene un mayor entrecruzamiento de perspectivas entre los autores de la escuela americana. Katz (1975) propone “centrarse en las necesidades de los usuarios”, principio a través del cual se introduce en los análisis de actualización de la *agenda setting*, la que, al ser aplicada y sistematizada para las necesidades de la empresa, introduciendo los métodos semióticos en un campo pragmático (*clipping*).

Hacia finales de esta década aparecen, desde la escuela europea, los primeros estudios aplicados a la comunicación e imagen de la empresa, con una influencia de la *teoría general de los sistemas* y de la mano de un Centro de Investigación Aplicada (CIAC) creado en la Universidad Autónoma de Barcelona.

En la década de los ochenta se propone una revisión de la concepción de comunicación para la empresa, definiéndola como “*Proceso de convergencia en el que los participantes crean y comparten información en la búsqueda de procesos de mutuo conocimiento*”.

La integración de variables extra comunicadoras surge en ese periodo, donde el fenómeno de la transversalidad será una antesala para abrir la mirada sistémica importada desde la escuela europea (y que la escuela americana tendría que traducir en formas aplicadas).

Hacia fines de los ochenta, algunos investigadores de la escuela americana se centran en el proceso de *sence-making*, el que se desarrolla para motivar al sujeto En el ejercicio de su cargo y como herramienta para capturar personas más calificadas en cargos de bajo perfil.

En ambas escuelas se revaloriza el concepto de “marca” y *branding* ante el influjo del “mercado global” que enseña como las marcas fuertes, con presencia global, pudieron sortear los polarizados mercados de la *aldea global*.

Los ánimos de convergencia se traducen en mayores avances y desarrollo hacia la integración de ambas escuelas de pensamiento que siguieron siendo incipientes hacia mediados de la década del siglo XX; se tiene una mayor inversión en investigación de comunicación aplicada en Estados Unidos y se observa un mayor aterrizaje aplicado (en el ámbito académico y empresarial) para el desarrollo de la comunicación interna o perspectiva de la *comunicación corporativa* de la escuela europea.

Desde la escuela americana se tiende a poner el acento en:

- Procesos de selectividad de los sujetos-auditorio
- Las culturas corporativas
- La comunicación como un fenómeno de influencia de mediano y largo plazo para los objetivos de la empresa
- Diseño del discurso corporativo

En la escuela europea:

- Se desarrolla un aumento de los centros de investigación en comunicación corporativa
- Aparece la figura del dircom, encargado de gerenciar el proceso de comunicación estratégica y convertirse en el “guardián” de la imagen pública de la organización
- Reutiliza las analogías explicativas de los organismos vivos y cibernéticos para reintroducir la *lógica holística* (integradas y flexibles)

A finales del siglo XX e inicios del actual, se manifiesta:

- Se favorece el uso de las técnicas del BLI, la llamada “comunicación relacional” y los *personal contacts*, entre otros.
- Un descubrimiento gradual de los principios rectores de la *comunicación corporativa*
- Se aborda el concepto de *comunicación estratégica* con una rigurosidad y sistematicidad que se ha hecho colectiva entre la comunidad de investigadores

2.2. Fundamentos y elementos de la Comunicación Interna

Diferencia entre información y comunicación

Antes de definir la Comunicación Interna, es oportuno resaltar la diferencia existente entre información y comunicación; términos que, en ocasiones, se han tomado como sinónimos y que, sin embargo, hacen referencia a conceptos diferentes.

En 1971 Annie Bartoli ¹, recoge la definición de Dimitris Wiss: La información se remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación consiste en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros.

Villafañe² asegura que informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan. Este autor opina que la información operativa –la relación con el desempeño y con la mejora de las actividades laborales- es necesaria, pero se diferencia claramente de la comunicación, la cual persigue la modificación o el cambio de actitudes humanas dentro de la organización.

Etimológicamente, la comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa partición, poner en común, compartir; mientras que información proviene de la palabra latina *informatio*, que significa imagen, dato; algo que puede llegar a almacenarse en distintos soportes físicos o personales, como la mente humana.

La concepción de que es el fenómeno de la retroalimentación, o *feedback*, el que transforma la información en comunicación; aún cuando exista falta de reacción a la misma, la no respuesta. Idea que entronca a la perfección con el planteamiento moderno de la comunicación global, que lo inunda todo y afecta a todo. Todo comunica y todo responde a la comunicación, aunque sea con silencio, con la indiferencia. Por lo tanto, siempre hay comunicación, con mayor o menor respuesta, en la medida en que se transmita una información, un contenido entre dos o más sujetos.

¹ Bartoli Annie (1992), Comunicación y Organización. La organización y la comunicación organizada, p. 69. Paidós, Barcelona

² Villafañe Justo (1999), La gestión profesional de la imagen corporativa, p. 302. Ediciones Pirámide, Madrid.

Una rica gama de definiciones

La comunicación interna debe englobarse dentro de la denominada comunicación organizacional. Ya que en ella se integran formas comunicativas cuyos públicos destinatarios son interlocutores sociales.

Justicia³ define la comunicación como “Un proceso de transmisión y percepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es a través de canales determinados y con un código establecido”. Adaptándola a la comunicación empresarial u organizacional para asegurar que tiene como finalidad conseguir la asunción de sus mensajes –acordes y ligados a la política, estrategia y tácticas de la empresa- y su puesta en práctica de forma sistemática ordenada.

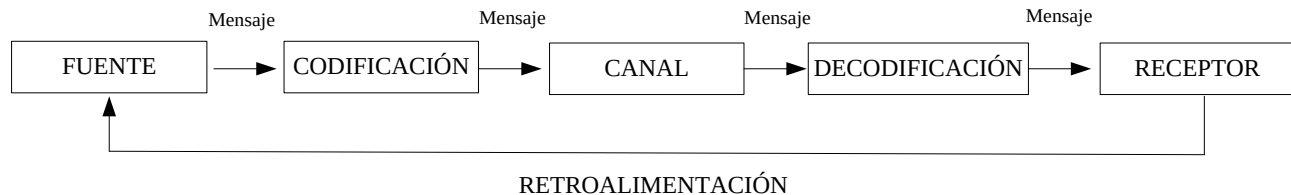


Figura 2.2.A. Proceso de la comunicación

Fuente: Robbins Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson, México.

Edmund Marc y Dominique Picard⁴ indican que la comunicación es una transferencia de información. El modelo más simple es el del emisor enviando un mensaje al receptor. Sin embargo este esquema, inspirado en dispositivos técnicos como el teléfono, muestra pronto sus límites. La lingüística ha contribuido a potenciarlo subrayando que no existe comunicación sin un “código” común al emisor y al receptor; es decir, sin un proceso de codificación y decodificación. Enseña, además, que el lenguaje no es sólo la transmisión de informaciones, sino también la elaboración y el reparto de “significaciones” en un “contexto” portador de sentido.

Martin Algarra⁵ indica que comunicación es siempre una acción social. Exige la existencia de otro al que se pretende influir por medio de lo comunicado. Por lo tanto, la comunicación es una doble acción, o si se quiere, una acción de doble sujeto, que ha de estar siempre compuesta por: una

³ Justicia Antonio (1996), “Comunicación Interna y competitividad”, p. 101. Telos Número 46,

⁴ Marc Edmun y Picard Dominique (1992), *La interacción social*. Cultura, instituciones y comunicación, p. 19. Paidós Ibérica, Barcelona

⁵ Algarra Manuel (1998), *La comunicación en la vida cotidiana*. La fenomenología de Alfred Schutz, p. 264

acción expresiva cuyo motivo es la modificación de la conducta o conciencia del otro, y, además, por una efectiva interpretación, por parte de ese otro, de lo expresado.

Las definiciones más clásicas de la comunicación interna se han basado siempre en un triángulo isósceles, dentro del cual fluyen los distintos tipos de reacciones y procesos comunicativos que se dan en el interior de las empresas o instituciones. De arriba abajo se trazan dos vectores en dirección descendente y ascendente, e incluso en los diversos estratos en los que se divide el triángulo se pintan vectores de doble sentido, para así señalar las tres posibles corrientes del flujo informativo interno: descendente, ascendente y horizontal. Marie France y Pierre Lebel califican la comunicación descendente como “divergente”, porque diverge alejándose de una persona –el emisor- a un grupo de receptores, mientras que la ascendente es “convergente”, porque converge concentrándose de varios emisores hacia un único receptor.(Modelo taylorista).

Patrón gráfico que se enriquece con las aportaciones de Tx. Ramirez⁶, en el cual nos muestra un esquema de un modelo comunicativo de “comunicación total”.



Figura 2.2.B. Flujos de la información
Fuente: Txema Ramirez, *op. cit.*, pág 62

Este diagrama de comunicación interna se adapta al concepto de “intracomunicación”, es decir “una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa”.

⁶ Txema Ramirez (1995), Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia. P. 62. Bosh Casa Editorial, Barcelona

RIQUEZA DE INFORMACIÓN EN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

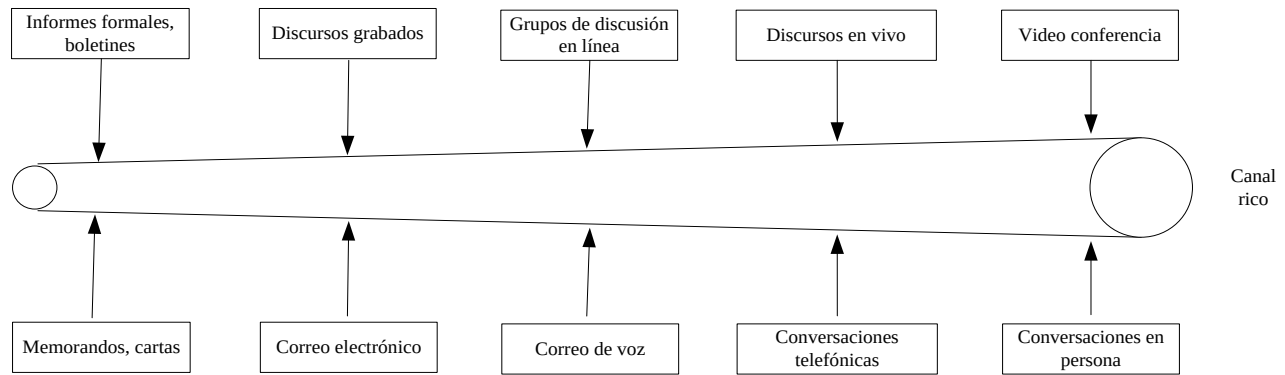


Figura 2.2.C. Riqueza de los canales de comunicación

Fuente: elaboración propia

Perspectivas sobre la comunicación interna

Algunas de las metas u objetivos que persigue la comunicación interna son:

- Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
- Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente al sistema.
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

De lo cual podemos deducir que la comunicación interna está al servicio de la gestión en tanto funcione como:

1. Vehículo de cultura corporativa.
2. Herramienta de dirección y administración.
3. Instrumento de la comunicación externa.

La cultura corporativa es la verdadera fuerza que orienta la acción de las organizaciones. Es una de las grandes necesidades de la gestión moderna y se vale de la comunicación interna para lograr sus metas.

La comunicación externa busca una imagen pública coincidente con los objetivos de la organización; es considerada una necesidad para poder llevar a cabo un management eficaz en la actualidad. Resulta imprescindible que la comunicación interna y externa se integren, ya que en muchas ocasiones la frontera que las separa es difusa y casi siempre se da entre ellas una relación de influencia mutua.

La comunicación interna como herramienta de dirección y administración hace referencia al papel que juega el proceso comunicativo para facilitar a los miembros de una organización el ejercicio efectivo de su labor. Más allá del intercambio de información operativa, la necesaria para el desempeño, la necesaria interrelación entre empleados y directivos en la que se fundamentan las prácticas de mejora continua, la comunicación interna juega un papel fundamental a la hora de poder llevar a cabo proyectos de implantación de la calidad o sistemas de dirección estratégica. Sin comunicación interna, los miembros de la organización no sabrán cómo actuar, cómo hacer correctamente su labor, y tampoco conocerán cuáles son los objetivos para los que trabaja ni cómo mejorar su actividad.



Figura 2.2.D. Comunicación interna al servicio de la gestión
Fuente: Fernández Beltrán Francisco, Tesis Doctoral, Pág. 83.

De canales a espacios de comunicación.

A la hora de definir los flujos comunicativos que se establecen en una organización, la compañía debe ser concebida como un mercado de información en el que existe una oferta y una demanda de productos o servicios informativos y como un lugar de reunión de personas que ofrecen e intercambian información que otras personas adquieren.

El funcionamiento óptimo de este particular mercado se producirá cuando exista un equilibrio entre la oferta y la demanda informativas, para lo cual, lo mismo que sucede en todo el mercado, será necesario estimular la demanda a través de dos caminos: haciendo atractivo el producto informativo tanto en su contenido como en su forma y, facilitando el acceso a la información a través de canales internos muy simplificados.

En este mercado interno de la información, los canales o medios que se utilicen cobran una gran importancia, como verdaderos elementos que facilitan ese intercambio, esa transacción, esencia última de la concepción de mercado. Por ello, estos canales o medios de comunicación interna deberán diseñarse y articularse para favorecer ese canje, estimulando la demanda y canalizando la oferta de contenidos.

Al momento de definir la oferta informativa se han de establecer primero los programas y contenidos que la organización quiere difundir en su mercado interno de la comunicación, para posteriormente determinar los canales o soportes a través de los cuales dicha información llegará a los distintos públicos internos, entre los cuales destaca las publicaciones internas, la intranet, la web corporativa y los audiovisuales. En cuanto al conocimiento de la demanda se deben establecer mecanismos que favorezcan la retroalimentación y que ayuden así a configurar la propia oferta informativa, como línea directa y las notas de obligada respuesta.

La comunicación interna en el organigrama directivo.

La aceptación de la necesidad de gestionar la comunicación interna en las organizaciones ha provocado que exista una gran diversidad de opciones sobre qué departamento concreto es el que asume esta responsabilidad y qué lugar ha de tener dentro del organigrama directivo. La mayoría de los autores coinciden en señalar que esta responsabilidad debe ser asumida por el mismo

departamento que se encarga de la gestión de la comunicación externa; de forma que ambas sean coincidentes, y que éste debe ocupar un lugar preferente en el organigrama directivo.

En la realidad, nos encontramos con una gran variedad de situaciones, desde organizaciones que cuentan con un departamento específico sobre la materia, hasta otras que delegan esta función en el de Recursos Humanos, en la Gerencia o incluso que carecen de un órgano o unidad que asuma la responsabilidad de esta actividad tan trascendente.

Una actividad proactiva de la alta dirección resulta imprescindible para el éxito de cualquier plan de comunicación interna. Esta actividad proactiva de la cúpula debe manifestarse no sólo a través de la práctica habitual de la comunicación interna por parte de los directivos, sino sobre todo a través de una decidida política a favor de la cultura de la comunicación.

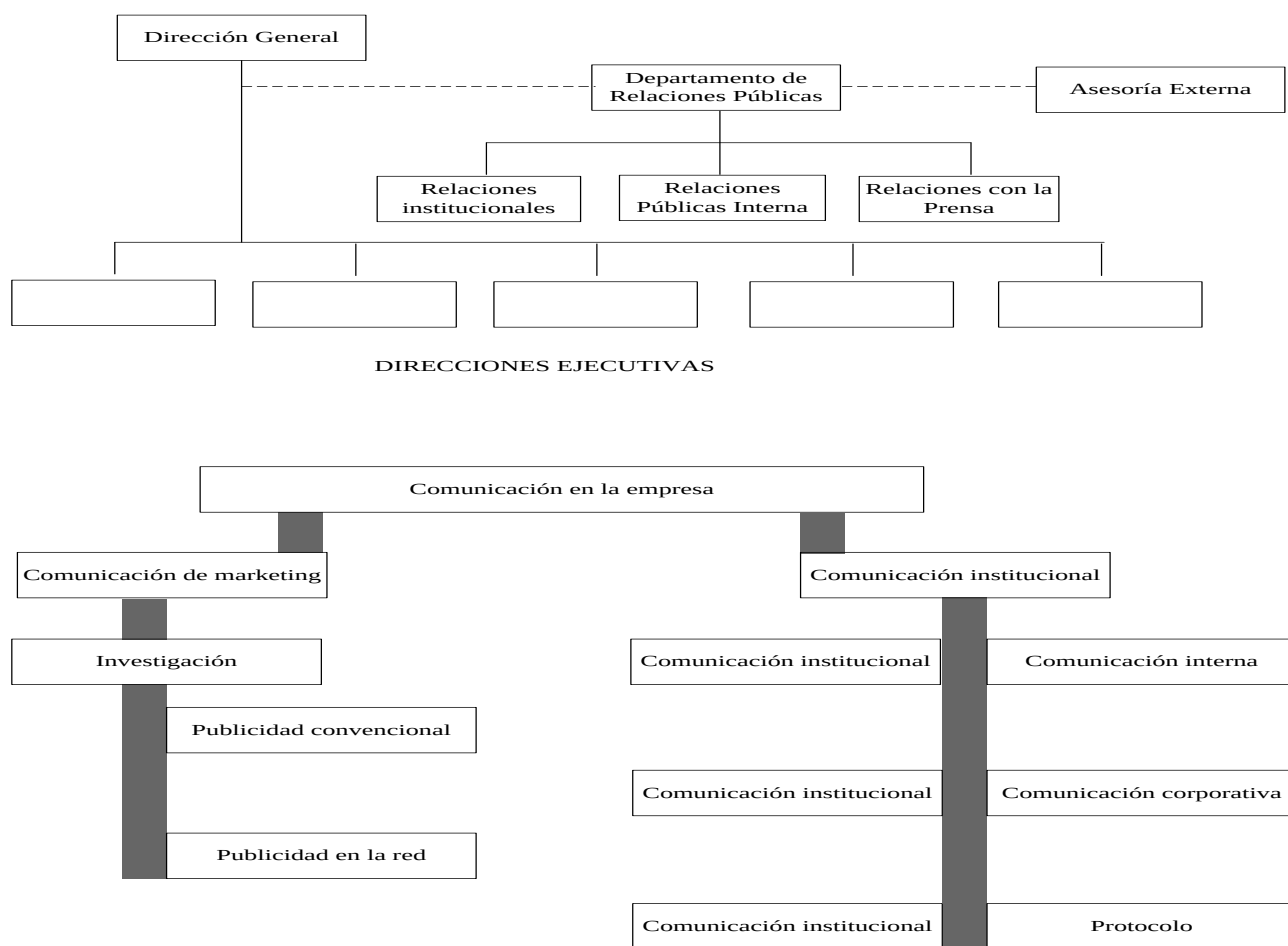


Figura 2.2.E. Dirección y comunicación

Fuente: Lacasa Antonio (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Ed. Gestión 2000, Barcelona. Pág. 50

El mapa de públicos.

Toda organización, desde la más pequeña hasta la más compleja, está formada por una variedad de individuos que no tienen por qué compartir siempre los mismos intereses. De donde se define que “para cada público, su mensaje; para cada mensaje su público, según la naturaleza de la información que se va a difundir”.

Al igual que en el resto de comunicaciones, la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige. De lo que podemos decir que “de la diversidad de públicos nace precisamente la necesidad de especializar la comunicación hacia cada uno de ellos”.

Lo primero que se tiene que hacer a la hora de definir y acometer cualquier estrategia de comunicación interna es considerar cuáles son los principales grupos que interesan a la organización, ya que “todos ellos aparecen, al menos potencialmente, como transmisores y receptores de importantes mensajes que pueden afectar la vida futura de la compañía”.

Para poder llevar a cabo esa consideración de los públicos que interesan en cada ocasión, resulta imprescindible el establecimiento de un mapa de públicos internos. El cual podemos definir como “todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación o información diferenciadas por los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla”. El cual debe estar compuesto por:

- Miembros del Consejo de Administración
- Directores de área
- Resto del personal directivo
- Potenciales elevados de la organización
- Medios intermedios
- Personal de contacto
- Personal comercial
- Resto del personal

En nuestra comunidad universitaria deben involucrarse al Personal Administrativo y de servicios, Personal docente e investigador y Alumnos.

En este mapa deben involucrarse las variables de configuración (cada uno de los criterios que definen los públicos, las cuales sirven para determinar el valor concreto de cada uno de estos públicos desde el punto de vista comunicativo y de su ponderación conjunta se extrae el coeficiente de comunicación necesaria; es decir, el nivel de comunicación que ese público necesita de acuerdo a la estrategia de imagen de la organización. Entre estas posibles variables de configuración de los públicos se encuentran: su importancia estratégica, su papel en el fortalecimiento de la identidad corporativa, su peso específico como potenciales comunicadores, entre otras posibles. Las cuales pueden variar de acuerdo al mapa de públicos.

El mapa de públicos internos debe elevar el grado de segmentación y tener en cuenta aspectos como la afiliación sindical, la existencia o no de líderes de opinión internos, los miembros del comité de empresa, los representantes de órganos de participación y/o gestión, el personal que forma parte de equipos pluridisciplinarios e incluso, en determinados casos, una división de todos los públicos internos en función de áreas de actividad.

Los criterios para dividir a los miembros de una organización en grupos de públicos pueden ser muy diversos, y su agrupación puede responder desde aspectos jerárquicos o funcionales, hasta cuestiones socioculturales.

En el supuesto de una división jerárquica, ésta determinará los sentidos de la comunicación, siendo según los casos ascendente, descendente, transversal o fuera de la propia estructura jerárquica.

El tipo de públicos a los que se dirige cada una de las acciones de la comunicación interna va a determinar también el soporte a elegir para llevar a cabo, de forma que ante una difusión a gran escala, sin distinción de públicos, se optará por medios masivos (como el periódico interno), o en el caso contrario por otros soportes que permitan una mayor segmentación, una mayor discriminación de públicos.

Resulta claro que el mapa de públicos es una herramienta fundamental para poder llevar a cabo una eficaz gestión de la comunicación interna en cualquier tipo de organización.

La planificación de la comunicación interna.

Finalmente, debe establecerse un plan de comunicación interna. El cual debe partir de la definición de los objetivos que se pretenden alcanzar con su desarrollo. Objetivos que deben estar en concordancia con la estrategia general de la organización y desarrollarse según un calendario coherente. Se deben diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, elegir los emisores, instrumentos y soportes adecuados para la difusión de los mensajes, y, por último, elaborar un presupuesto y un calendario de ejecución.

Pese a los esfuerzos de adoptar un plan de comunicación interna, se presentaran situaciones que escaparán a toda formulación. Se trata de la “comunicación informal”, la cual debe afrontarse desde el intento de establecer lazos de complementación. Es decir, una comunicación excesivamente formalizada, que no dé cavidad a lo imprevisto, a lo no formalizado, acabará perdiendo su operatividad y eficacia por exceso de rigidez.

La organización o planificación de la comunicación debe tener en cuenta, además de la cuestión previa de la finalidad u objetivos, otra serie de consideraciones, como el hecho de ser flexibles para poder integrar lo informal e incluso crear estructuras que lo favorezcan.

La política específica de comunicación interna debe comprender cuatro fases:

1. Diagnóstico,
2. Planificación,
3. Plan de actuación y
4. Seguimiento.

Para el diagnóstico y seguimiento se deben implementar mecanismos de control (barómetro de clima interno, parrilla de análisis).

La parrilla de análisis rápido mide la *acción comunicativa*:

- a) Quién informa
 - La alta dirección
 - Los cuadros de la empresa
 - Otros emisores

b) La naturaleza y el marco de la información

- Información oficial y controlada
- Información oficiosa (rumores, circuitos cerrados, ...)
- Información ascendente o descendente
- Qué medios informativos utilizan

c) Cuándo se informa

- Los flujos de información son regulares o esporádicos (cuando las circunstancias así lo exigen)
- En qué fase de los procesos de decisión (previamente o cuando la decisión se ha tomado)
- La información interna precede a la externa o sucede lo contrario

Por lo que respecta a los resultados de la comunicación, el análisis se centra en:

a) Cuáles son las expectativas del personal en materia de información

- Respecto a la temática de ésta (económicos, sociales, culturales, ...)
- En cuanto a su objeto (estricta información, participación en las decisiones, formación, ...)
- Sobre el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna

b)Cuál es el conocimiento de la empresa por parte del personal

- Cómo lo ha adquirido
- Retiene la información difundida

c) Qué imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior

- Habla de ella
- En lo positivo, de qué y cómo habla de la empresa
- Cuáles son, a su juicio, los éxitos de la empresa

La planificación nace de una definición de los objetivos a conseguir con el plan de comunicación interna y debe responder a dos categorías:

1. Los relacionados con el desempeño
2. Los conectados con la cultura corporativa

2.3. Funciones de la comunicación interna.

El nacimiento, permanencia y desarrollo de la empresa en el tiempo está relacionado “genéticamente” con la comunicación y ella, a su vez, debe ser gestionada a partir de su alineamiento con la misión, visión y el plan estratégico de la organización.

Para el cumplimiento de tales objetivos y en vista de la necesidad de la creación y gestión de un plan de comunicación estratégica, las empresas tienden hoy a incorporar a sus cuadros no operativos y de alta dirección a profesionales “integrales y capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios”, capaces de generar programas mensurables en cuanto a su éxito o fracaso de la compañía en el largo o corto plazo y en el aumento de su valor, con una visión global del mundo.

Se pueden enumerar una gran diversidad de funciones de la comunicación dentro de la empresa, las cuales pueden agruparse en tres

1. La comunicación interna como vehículo de la cultura organizacional
2. La comunicación interna como herramienta de dirección y administración
3. La comunicación interna como instrumento de la externa

La comunicación interna como vehículo de la cultura organizacional

Definiendo la cultura organizacional como: “Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras”.

La cultura organizacional es una parte de la identidad difícil de modificar porque tiene componentes no sólo racionales, sino también emotivos y, por tanto no siempre basados en argumentos, sino también en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones, cada una con diferente nivel de arraigo en los sujetos y grupos.

Al igual que la cultura organizacional influye en la gestión, también el sistema de dirección puede influir en ésta, de manera que pretenda variarla para alcanzar el grado adecuado de alineamiento, aquel que más favorezca para alcanzar los objetivos o metas de la organización.

Es importante diferenciar entre los conceptos de “mando” y “dirección”.

“Mandar” concibe al hombre como mero ejecutor sin responsabilidad plena en sus tareas, la idea de “Dirección” es el gestor de guiar inteligencias y voluntades. El que dirige debe estar consciente de la cultura organizacional, debe transmitir los valores y su sentido, pudiendo entusiasmar a los demás.

A la hora de llevar a cabo ese cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado a la estrategia general que se ha decidido adoptar, la comunicación tiene una función determinante, ya que, en sus diversas manifestaciones, es el principal vehículo de transmisión de la cultura, su principal y casi único modo en que se comparte entre los miembros de la organización, e inclusive una de las principales vías de generación.

Para poder efectuar el cambio cultural es preciso conocer en primer lugar el tipo de cultura existente en el momento de partida y determinar aquel otro que resulte adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Villafañe⁷ enumera siete indicadores significativos de una cultura organizacional:

1. Historia de la organización
2. Estructura y organización interna
3. Relaciones jerárquicas y gestoras
4. Grado de cohesión y configuración organizacional
5. Comunicación interna
6. Disposición espacial y ubicación geográfica
7. Imagen externa y proyección social

Todos estos elementos influyen en la interpretación que el personal de la organización hace de la misma y en la creación de una imagen interna o “autoimagen”, que a su vez influirá en la imagen externa de la organización.

⁷ Villafañe Justo (1999), La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide, Madrid. pp. 127-129

Tomando como referencia estos indicadores, podemos definir la cultura organizacional como “Un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen una imagen de la misma”.

La cultura organizacional determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyen en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

La comunicación interna como herramienta de dirección y administración

“La comunicación no es todo, pero está en todo”

El hecho de que la comunicación interna es un instrumento de primer orden para la gestión de cualquier organización se visualiza claramente a través de la relación que Bartoli⁸ establece entre la dirección y la comunicación.

La autora francesa define la dirección bajo cinco variables: conducta y planificación, asignación de recursos, animación y activación; y control, para acto seguido comprobar cómo la comunicación es el mecanismo necesario para poder llevar a cabo todas y cada una de estas cinco variables:

- Planificar supone una definición y una explicación de los objetivos a mediano plazo
- Organizar implica la implantación de procedimientos formales o informales de comunicación y coordinación
- Asignar implica conocer los medios y recursos disponibles, los ya atribuidos y los resultados obtenidos para medir la eficiencia

⁸ Bartoli Annie (1992), Comunicación y Organización. La organización y la comunicación organizada, p. 69. Paidós, Barcelona, p. 122

- Animar y activar son misiones que se basan fundamentalmente en la comunicación (para manejar los cambios y motivar a los actores, la expresión y la escucha representan condiciones necesarias permanentes)
- Controlar supone que existen herramientas de control, es decir, un sistema de información vital del tipo “indicadores de control” que provee datos pertinentes y permite, especialmente, prevenir, anticipar o regular disfunciones.

Sin la información adecuada, los miembros de una organización no podrán desarrollar adecuadamente su labor, pero aún cuando ésta se dé, el resultado será muy diferente en función del grado de adhesión del personal al objetivo final.

Desde el punto de vista de la gestión, la comunicación cumple por una parte un papel de tipo operativo, al facilitar el intercambio de información necesaria para el correcto desempeño de la actividad. Pero, al mismo tiempo, la comunicación interna es básica para una gestión eficaz por la importante labor que desarrolla a la hora de asentar la cultura y de favorecer la integración y el compromiso del personal.

En la actualidad, la función que juega la comunicación en los modelos de gestión en las organizaciones modernas es fundamental:

- En los procesos de gestión de la calidad
- En la mejora continua
- Como base de la estrategia

La comunicación interna como instrumento de la externa

La práctica de la comunicación interna no puede deslindarse de aquella que se lleva a cabo con los públicos externos. Los mismos miembros de la organización se constituyen en canales de comunicación externa gracias a los diferentes vínculos que cada uno de ellos mantiene por sí mismo, según sus propias circunstancias particulares.

En organizaciones con elevado número de empleados, la influencia externa de la comunicación interna puede tener incluso más predominio que costosas campañas de publicidad masiva.

Esta idea permite revalorizar la comunicación interna al extenderse su nivel de influencia más allá del ámbito de la organización, haciéndola llegar a la familia de los empleados, a sus amistades, a los colegios, y, en general, a toda la sociedad, mediante contenidos y mensajes de comunicación atractivos que pueden llegar a esos ámbitos exteriores a través del grueso de emisores corporativos que representa el conjunto de los empleados.

Resulta imprescindible un principio de actuación básica: garantizar la coherencia entre la comunicación interna y la externa. Esta premisa hace referencia a la necesidad de evitar dos versiones sobre la misma realidad de la organización, una situación que no sólo resta eficacia a las prácticas comunicativas, sino que además reduce al mínimo su credibilidad. Asimismo, esta coherencia se ha de traducir en que los miembros de la empresa o institución no deben “enterarse por la prensa” de lo que acontece en su entidad, o peor aún, de su proyecto estratégico. Los efectos perniciosos de esta comunicación de segundo nivel –cuando la interna se produce después de la externa- se concretan en que el personal de la organización se puede sentir ninguneado frente a otros agentes externos, cuando en realidad es, o ha de ser, el factor más importante, tanto desde el punto de vista de la comunicación, como de la propia gestión.

No en vano, cualquier miembro de una organización que reciba la información interna después de su difusión externa no sólo no se comprometerá de igual manera con el proyecto, sino que además no tendrá el menor interés en convertirse él mismo en un agente de comunicación positiva hacia su entorno más inmediato. Para evitarse este riesgo, una buena práctica es que todas las acciones comunicativas hacia el exterior vayan precedidas de una comunicación hacia el interior de la organización, preferiblemente con una antelación corta.

En otras ocasiones, es la comunicación externa la que actúa reforzando a la interna, de forma que las acciones que desarrolla la organización con su entorno social contribuye a facilitar la identificación del personal con la compañía.

Para que las personas que forman parte de la organización lleven a cabo de manera eficaz ese papel de agentes de comunicación resulta imprescindible una serie de condiciones previas:

- Que el empleado sepa
- Que el empleado crea
- Que el empleado quiera

La conexión entre la cultura organizacional y la imagen hacia el exterior que proyectan los trabajadores de una compañía se ha concretado en el concepto de “reputación interna” (Reconocimiento económico, comercial, laboral y social de la empresa en la cual se trabaja).

La comunicación Interna (CI) al servicio de la gestión y de la imagen institucional

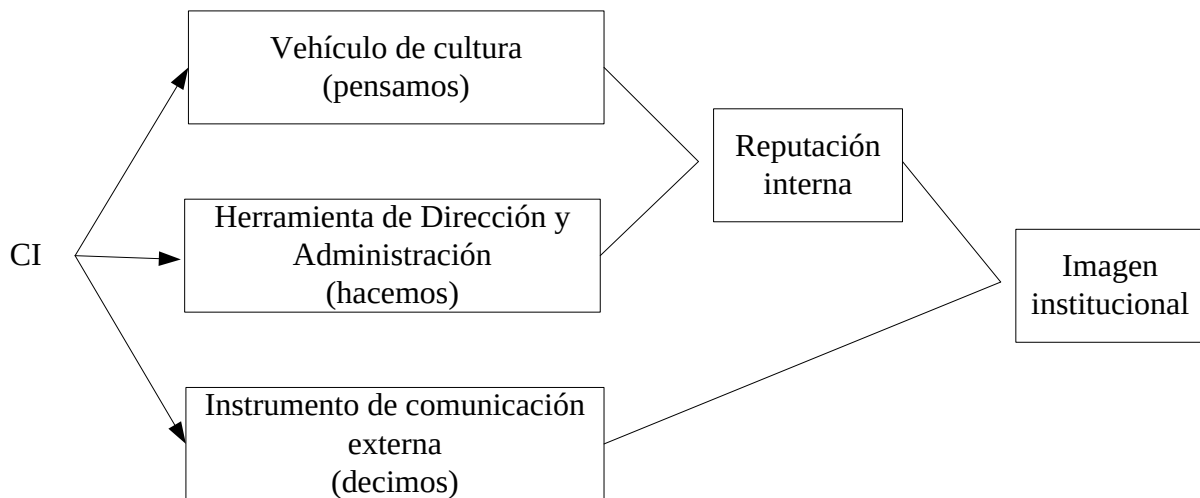


Figura 2.3.A. Comunicación, gestión e imagen institucional
Fuente: Fernández Beltrán Francisco, Tesis Doctoral, Pág. 142.

La empatía, esa identificación mental y afectiva de los miembros de una organización con la misma requiere la asunción de la cultura de la organización y del proyecto empresarial, y traerá consigo una traslación hacia el exterior de esa imagen interna positiva.

La coherencia entre lo que piensa la organización (su cultura) y lo que hace (su proyecto) genera la reputación interna y ésta, junto con los mensajes que envía al interior y al exterior (la comunicación consciente) construye la imagen definitiva de la entidad.

CAPITULO 3: MODELOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1. Modelo determinado por las funciones.

Al igual que la comunicación interna puede facilitar el desarrollo de un tipo de cultura, de un sistema de dirección y de un modelo concreto de comunicación externa, la influencia se da también a la inversa: la cultura predominante en la organización, su estructura de dirección y el modo de relacionarse con su entorno determinarán su modelo de comunicación interna.

3.2. Modelos de cultura organizacional.

La cultura organizacional es, de alguna manera, una construcción de la comunicación, ya que es en gran parte a través de esta vía como se genera y desarrolla en el interior de las organizaciones. A través de la comunicación se puede plantear incluso un cambio cultural con el fin de adaptar los valores de la organización a los que requiera su planteamiento estratégico. Pero, al mismo tiempo, la cultura vigente en cada momento condiciona el tipo de comunicación interna que se puede desarrollar en el seno de la organización. Por este motivo, resulta interesante conocer los diferentes modelos de cultura que se pueden dar.

A partir del análisis de la literatura se identifican las siguientes tipologías de cultura organizacional:

1. Harrison (1972)

- a. *Orientación al poder*. Cultura que valora la dominación (competitividad y autoritarismo).
- b. *Orientación al rol*. Se valora la legalidad y la burocracia.
- c. *Orientación a la tarea*. Se valora la buena ejecución del trabajo y los resultados.
Tendencia a organizarse más por productos que por funciones o procesos.
- d. *Orientación al personal*. Se valora satisfacer las necesidades del personal y lograr su identificación con la organización. Estilo Z.

2. Ch. Handy (1976).

- a. *Zeuz*. Orientación al poder, sobre todo al interior.
- b. *Apolo*. Orientada al rol, al orden.

- c. *Atenea*. Orientada a la obtención de resultados.
- d. *Dionisos*. Orientada al personal.

3. T. E. Deal y A. A. Kennedy (1986).

- a. *Cultura macho*. Riesgo alto y respuesta rápida (Policía, cirugía,...).
- b. *Cultura de trabajo y Juego Duro*. Bajo riesgo y rápida respuesta. (Industria automóvil).
- c. *Cultura de apuesta*. Riesgo alto y respuesta lenta. (Fondos de inversión).
- d. *Cultura de proceso*. Riesgo bajo y respuesta lenta. (Administración Pública).

4. C. Pumpin y S. García Echeverría (1988).

- a. *Orientación al cliente*
- b. *Orientación al personal*
- c. *Orientación a los resultados y prestaciones*
- d. *Orientación a la innovación*
- e. *Orientación a los costos*
- f. *Orientación a la tecnología*

5. VV AA

- a. *Tipo Z. (carácter vitalista) y A (más ocasional) del empleo*. Que da lugar a una mayor identificación con la empresa, mayor socialización, mejor calidad del producto, sindicalismo de empresa, etc.

6. G. Hofstede (1990)

- a. *Orientación a procesos versus orientación a resultados*
- b. *Orientación al empleado vs. Orientación a tareas*
- c. *Estilo parroquial/estilo profesional*
- d. *Estilo sistemas cerrado/estilo sistema abierto*
- e. *Control laxo/control rígido*
- f. *Estilo normativo/estilo pragmático*

Tomando la categorización que ofrece Harrison, vemos que la cultura del poder se caracteriza por la jerarquía y la centralización. Por ello, en las organizaciones en las que ésta predomine los sistemas de comunicación serán preferentemente verticales y con un alto nivel de comunicación descendente, o en cascada. En la cultura de la función, por su parte, el eje de todas las relaciones es el organigrama, que determinará asimismo el modelo de comunicación interna. En la cultura de la tarea, se tiende a generar una estructura en red y es frecuente la formación de grupos *ad hoc* que se disuelven cuando la función por la que se crearon ha sido satisfecha. En este último caso es más habitual que se desarrollen comunicaciones transversales, aunque limitadas al grupo concreto que desarrolla una tarea, así como relaciones ascendentes y descendentes fluidas. Por último, dentro de la tipología de Harrison, la cultura de la persona determina un tipo de organización que carece prácticamente de estructura y en la que se establecen sobre todo relaciones individuales entre el líder y sus colaboradores. Aquí, la comunicación es más anárquica y depende sobre todo de los contactos uno a uno que se llevan a cabo más allá de los de todos los miembros de la organización con el máximo responsable.

Al igual que el resto de tipologías, la influencia de la cultura organizacional en el modelo vigente de comunicación interna dependerá, en cada caso, de la concepción que cada una de ellas tenga en cuestiones como la estructura de la organización y la concentración del poder.

En último extremo, la influencia de la cultura en la comunicación interna dependerá del grado de participación que favorezca. En aquellas culturas más participativas, la comunicación extenderá su ámbito de actuación por todos los rincones y establecerá conexiones de diferente tipo, mientras que en aquellas otras que preconicen una concentración del poder en una persona o en un pequeño grupo directivo, las relaciones comunicativas serán más escasas y ligadas a una estructura de mando.

3.3. Modelos de gestión.

3.3.1. Modelos de gestión teóricos.

El flujo que es la comunicación y que sirve de nexo a la organización se encuentra presente en aspectos estratégicos como la definición del modelo de empresa o institución, en la transmisión de su visión, y también en aquellos otros más cotidianos del quehacer diario, ya que la puesta en marcha de unidades de trabajo no es más que la definición de circuitos de comunicación.

Los principales estudios sobre gestión se han dado casi exclusivamente en el sector empresarial y, principalmente, en los diferentes modelos teóricos sobre la organización del trabajo en su seno.

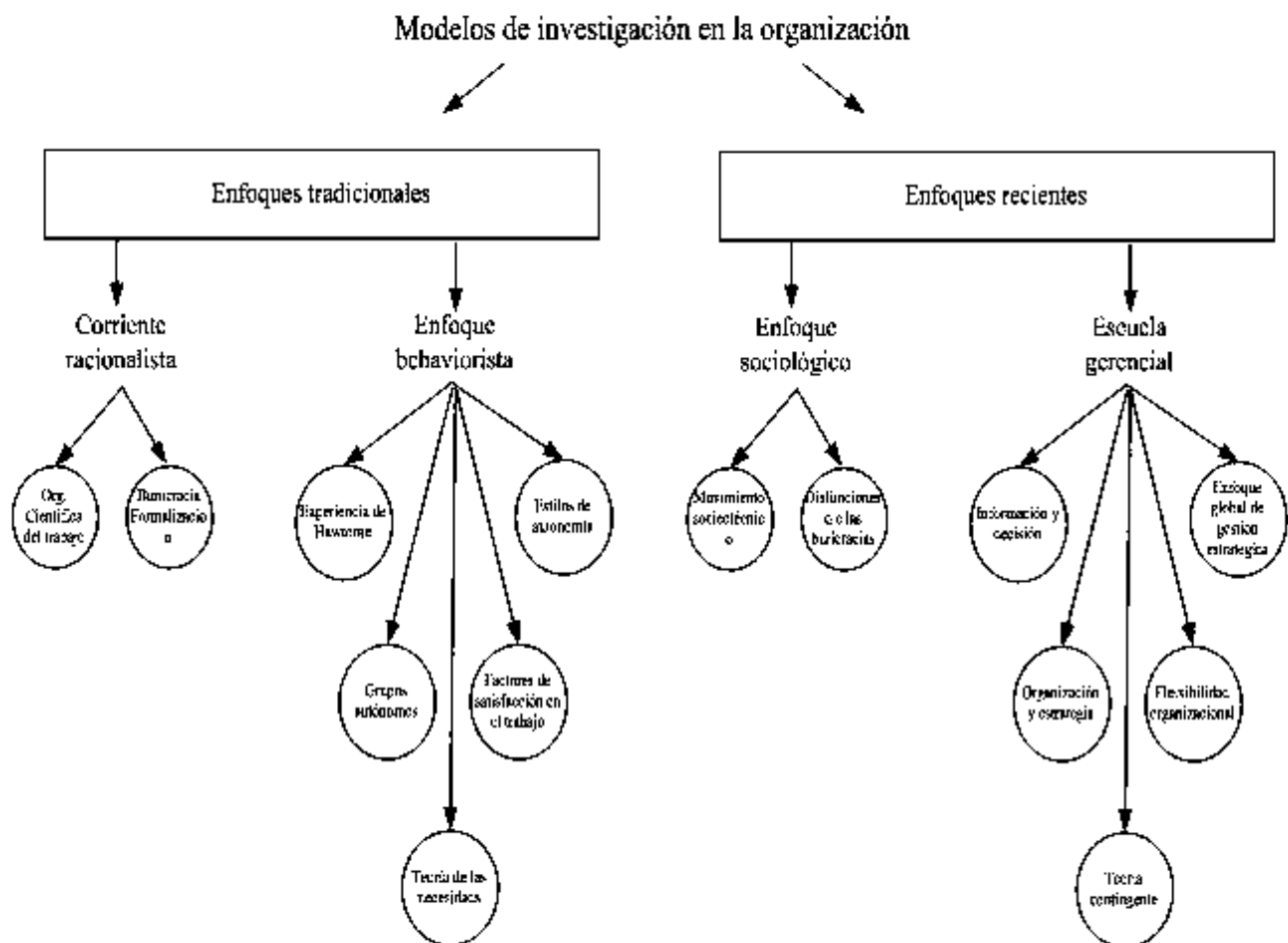


Figura 3.3.1.A. Modelos de investigación

Fuente: Fernández Beltrán Francisco, Tesis Doctoral, Pág. 142.

La corriente racionalista se interesa sólo por la que se denomina información operativa; es decir, de aquellos contenidos comunicativos ligados al desempeño de la actividad profesional. En estos modelos de gestión, la comunicación no tiene prácticamente lugar en el seno de la organización y sólo se puede hablar de una débil cadena de transmisión de información con un vector de flujo exclusivamente descendente.

El enfoque behaviorista abre algo más las posibilidades comunicativas, al plantear la importancia del factor humano y las ventajas de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En estos modelos es posible el desarrollo de una comunicación descendente, horizontal y ascendente.

Por lo que es el enfoque sociológico, las teorías organizativas que se derivan del mismo suponen una dura crítica a la burocracia no comunicativa, al tiempo que ponen de relieve aspectos tan importantes como la comunicación informal.

La escuela gerencial, al plantear enfoques globales y al mismo tiempo flexibles, condiciona la búsqueda de una concertación y coordinación en todos los niveles de la organización, aspectos para los cuales se ha de favorecer una comunicación interna fluida, participativa y que abarque todos los ámbitos.

“La comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo”.

3.3.2. La influencia de los organigramas.

El organigrama es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización, por lo que su influencia resulta determinante a la hora de establecer los flujos de comunicación en su seno.

Los organigramas son representaciones gráficas y sintéticas de la “anatomía” (posición, relación, estructura y funciones) y de la “fisiología” (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones.

La gran variedad de configuraciones posibles de organigramas se agrupan en tres grandes familias:

- a) **Funcional.** Se basa en el principio de especialización y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de dirección general.
- b) **Divisional.** Tiende a organizar la actividad de productos, mercados, tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica, y lleva a una determinada desconcentración de decisiones, ya que cada responsable de división debe ser un administrador polivalente.
- c) **Matricial.** Responde a dos cruzadas: una de especialidad o funciones (finanzas, comercial, producción) y otra de ámbitos o programas de actividades. Necesita un creciente esfuerzo en procesos de comunicación, coordinación y regulación.

Funcional (según las grandes funciones de la gestión): Apunta a recortar “horizontalmente” un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especialidades.

Divisional (según los segmentos estratégicos): Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.

Matricial (cruce de funciones/segmentos estratégicos): Apunta a estructurar el cruce de cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren.

En un buen número de ocasiones, el organigrama queda reducido a un planteamiento teórico, a veces ideal, pero que no se corresponde con la realidad cotidiana de la organización. De esta forma, la distribución de poderes, los niveles de relación e incluso los flujos de dirección y de comunicación son diferentes a los que se recogen en el organigrama, en el modelo sobre el papel, por lo cual éste no sirve como indicador para analizar la vida interna de la organización, ni los flujos y procesos comunicacionales que se dan en la misma.

Frente al organigrama como representación de los poderes formales de la organización, tenemos también el “sociograma”, que representaría la distribución de los poderes informales y, en gran

medida, la práctica diaria de funcionamiento. Esta disfunción entre el planteamiento teórico y el real se debe a una amplia gama de variables, como la influencia de las personalidades de los miembros de la organización o los hábitos de comportamiento, que dependen de cada tipo de organización. En todo caso, lo que interesa destacar en relación a la influencia del organigrama o del sociograma en los modelos comunicativos internos es que estos marcan los flujos de poder y relación entre los miembros de una organización y también los flujos comunicativos.

3.4. Modelos de comunicación en las organizaciones.

La tipología de modelos de comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. Así, podemos observar diferentes modelos según centremos nuestro análisis en el propio proceso de la transmisión, en los participantes –emisor y receptor-, o en el tipo de canal utilizado. En la práctica, estas categorizaciones se entremezclan entre sí en una amplia variedad de combinaciones.

Una primera división, del proceso comunicativo, *según sea la transmisión* se establece como lineal o circular. En la lineal, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en la circular se establece un proceso de ida y vuelta de contenido. En los modelos de comunicación lineal quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien corresponde un papel más pasivo. Por su parte, los modelos de comunicación circular, rompen la nítida distinción entre emisor y receptor, propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones cara a cara. En este caso cabe hablar, más bien, de agentes comunicadores, que en cada momento adoptaran el papel de emisor o receptor según sea el caso.

Más allá de si el tipo de transmisión que se establece es unidireccional o lineal, o bidireccional o circular, el análisis de la transmisión nos ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos *en función de los modos de comunicación*; y que se centran en cinco grandes procedimientos:

1. Círculo
2. Rueda
3. Cadena
4. Total
5. Estrella

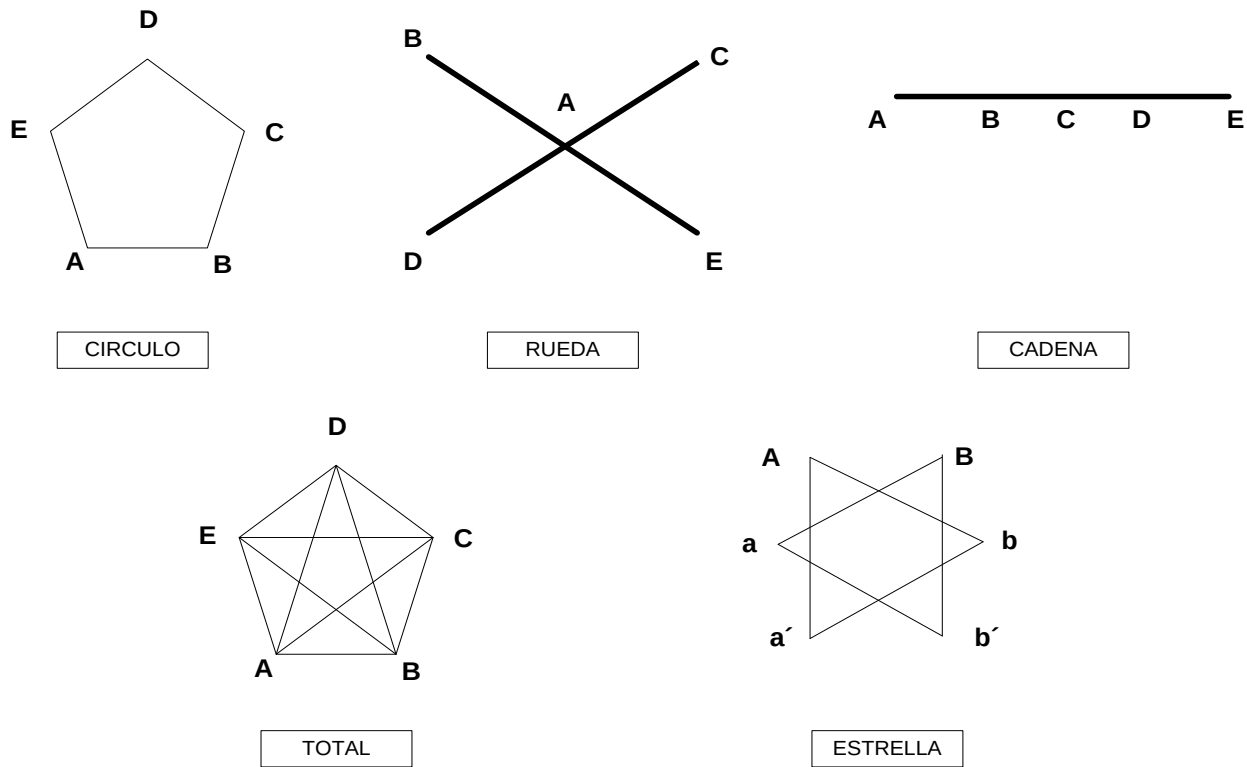


Figura 3.4.A. Modos de comunicación

Fuente: Reproducción de A. Lucas Marín(1997). Bosh Casa Editorial, Barcelona

En el primer caso, Círculo, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En este proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes.

En el modo Rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas –que a su vez pueden ser de ida, o de ida y vuelta- con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí.

En la Cadena, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero.

En el modelo Total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular.

Últimos estudios, se ha definido un modelo llamado Estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independientemente de los niveles. Así, los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno. Modelo que se da en empresas con estructuras muy estancadas, en las que la comunicación fluye dentro de las mismas sin trasladarse apenas a diferentes departamentos.

En base a al lugar que ocupe dentro de la jerarquía cada uno de los agentes participantes. Tenemos una comunicación vertical (descendente y ascendente, desde un punto de vista lineal, o mixta, desde un planteamiento circular), una comunicación horizontal y una comunicación transversal o diagonal, que también pueden ser a su vez unidireccionales o bidireccionales.

Por último, y también dentro del análisis de la transmisión, se puede determinar una nueva categorización de modelos comunicativos ***en función de si el tipo de comunicación que se da es formal o informal.*** Esta tipología depende sobre todo si las relaciones que se establecen entre los sujetos participantes se incluyen o no en un ámbito más laboral-profesional o afectivo. *En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los canales de traslado de información planeados por la organización. La comunicación informal es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.*

A este respecto, Del Pozo Lite⁹, quien dice: “La transmisión de información por canales ‘no oficiales’ en la empresa” y que se genera de manera natural por la propia interacción humana. Raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción, y sólo se justificaría una actuación cuando esta comunicación informal amenace o dañe la imagen interna y externa de la organización. Ante esta situación, hay dos modos de hacer frente a los rumores: evitar que siga avanzando por el organigrama de la empresa y controlar las causas, ya que los rumores no surgen por sí solos. Del Pozo Lite considera que las principales causas del origen y desarrollo de un rumor son:

⁹ Del Pozo Lite Marisa (1997), “Identidad y cultura en la comunicación interna”. Fragua, Madrid. p. 263

- Falta de información y comunicación, ya que al no contar con información oficial se tiende a especular.
- La falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, que favorece una percepción negativa y que se alimenten supuestos equivocados.
- Conflictos entre los distintos departamentos, ya que los rumores crecen en situaciones de tensión y conflicto internos.

Siguiendo con el análisis de los modelos de comunicación, ***cuando centramos nuestra observación en las figuras del emisor y el receptor***, tenemos comunicación uno a uno, de uno a varios, de varios a uno y de varios a varios. En sus distintas configuraciones, se trata básicamente de una comunicación individual o de una colectiva.

Por último, ***en función del canal***, la comunicación puede dividirse básicamente entre comunicación mediada (cuando se vale para su transmisión de algún tipo de medio) y de la comunicación personal.

Desde un punto de vista muy purista, toda comunicación, incluso la verbal, es una comunicación mediada, ya que hasta el lenguaje es un medio, un artefacto de creación humana.

Los diferentes modelos pueden darse de manera simultánea.

Evidentemente, habrá algunas tipologías que se dan de forma más habitual que otras, pero todas son posibles. No obstante, cabe señalar que, aunque las categorizaciones expuestas no son excluyentes, sí que, en algunos casos, algunas divisiones implican una preferencia hacia un tipo de comunicación frente a otro.

3.5 El paradigma del siglo XXI: modelo de modelos

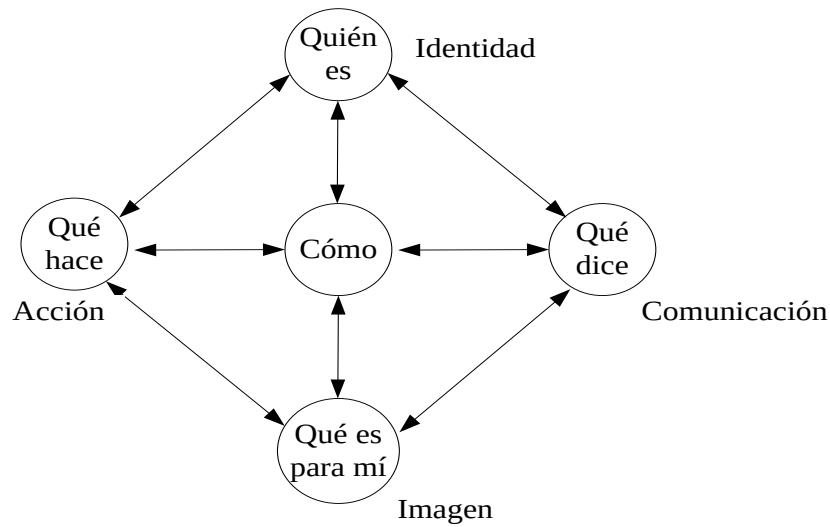


Figura 3.5.A. Modelo siglo XXI

Fuente: Putnam Linda (2002): *Comunicación Empresarial. Gestión 2000*. Barcelona

Este modelo presenta dos ejes, con sus polos. Verticalmente están interconectadas la identidad y la imagen. Pasando por el ¿cómo? (la cultura) la primera se transforma en la segunda.

Horizontalmente los actos y los mensajes están coordinados, estratégica y expresivamente por cómo unos y otros están impregnados de un mismo espíritu corporativo.

En la encrucijada de ambos ejes está el vector *cultural*, que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de transformador central” de la gestión y la comunicación en percepciones, significados y experiencias que serán registradas y vividas por el público.

La traducción de estos conceptos es:

1. *Quién* (la empresa) equivale a su *identidad*
2. *Qué hace* se expresa en actos, decisiones, actuaciones
3. *Qué dice* significa “qué comunica”
4. *Qué es para mí* (la empresa), es la “imagen”

El eje horizontal expresa el hacer y el comunicar a través del *cómo*. Verticalmente, el *cómo* transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, y tal transformación incluye de manera implícita *cómo* ésta se configura y se instala en el imaginario colectivo.

El *cómo* es más importante que el *qué*. El *cómo* es subsidiario de la cultura organizacional, y ella transforma el *quién* y los *qué* en personalidad y estilo corporativos: componentes cualitativos de la imagen.

Los dos polos del eje vertical: identidad e imagen, son atravesados por el vector central o la identidad cultural, el *cómo* la primera se transforma en la segunda.

Los polos del eje horizontal serán considerados empezando por el primero: el *qué hace* la empresa como resultado de las decisiones *estratégicas* (no técnicas, administrativas, etcétera). Es el polo de las *acciones*, las actuaciones realizadas y los hechos *que tienen valor significativo* para el público y la sociedad.

El segundo polo horizontal o el *qué comunica*, corresponde a la *estrategia de comunicación*, que debe acompañar las estrategias globales y puntuales, las cuales corresponden al polo extremo contrario de este eje, pero que tendrán que ser comunicadas al tiempo que son realizadas.

El gran vector del nuevo paradigma es la comunicación, el *cómo* se comunican los valores estratégicos: la identidad, la cultura y la imagen. Sólo este vector recubre todos los demás, lo cual no se da a la inversa.

CAPÍTULO 4: INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

4.1. Definiciones

La comunicación interna puede definirse como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”:

- Ha de ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.
- Debe obedecer a una cultura y a una identidad.
- Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.
- La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa, desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados.
- Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.

Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.

Actores de la comunicación interna:

- Empleados
- Directivos
- Técnicos
- Mandos intermedios
- Trabajadores de cuello blanco
- Trabajadores de cuello azul
- Propietarios
- Representantes de los trabajadores
- Sindicatos
- Comités de empresa

Herramientas de comunicación interna:

- Notas internas operativas
- Reuniones con miembros del equipo
- Tablones de anuncios
- Seminarios
- Cursos
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones
- Presentaciones económicas/nuevos servicios
- Actos o eventos internos
- Manual de acogida
- Memoria
- Grupos de mejora
- Plan de comunicación interna
- Revista interna
- Video o CD Corporativo
- Encuesta de clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Círculos de calidad
- Auditoría de comunicación
- Teléfono de información y otros

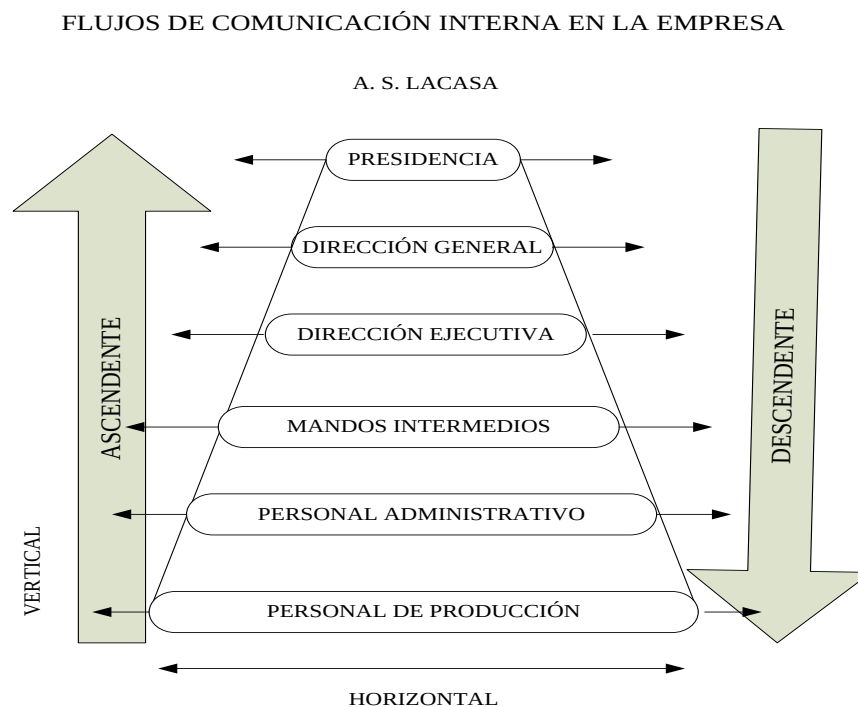


Figura 4.1.A. Flujos de los canales de comunicación:

Fuente: Lacasa Antonio (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000, Barcelona

a) Comunicación descendente.

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados), así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Medios de comunicación descendente:

- Publicaciones periódicas de distribución general.
- Noticias breves
- Hojas informativas para mandos
- La guía práctica de la empresa
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización
- Carteles
- Los objetos promocionales
- El video
- Los canales de audio

Objetivos de la comunicación descendente:

- Implantar y fortalecer la cultura de la organización
- Reducir la incertidumbre del rumor
- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización
- Lograr credibilidad y confianza
- Extender la idea de la participación
- Agilizar los canales de transmisión de la información
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

Principales funciones de la comunicación descendente:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía
- Proporcionar a los miembros de la organización la información relacionada con el trabajo y análisis del desempeño del mismo
- Facilitar un resumen del trabajo realizado
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización

Puntos débiles de la comunicación descendente:

- Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores
- Los superiores, a menudo, dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad
- La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara; muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros en lo que se les ha ordenado hacer
- Pueden existir dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación se apoco precisa
- Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feefback, con la consiguiente distorsión acumulativa
- L comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores

b) Comunicación ascendente.

Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna
- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de las compañías

Medios de comunicación ascendente:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos
- Círculos de calidad
- Las notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, ...)

Objetivos de la comunicación ascendente:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos
- Que afloren energías y potencialidades ocultas
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión
- Estimular el consenso

Principales funciones de la comunicación ascendente:

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores
- Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización

Puntos débiles de la comunicación ascendente:

- El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección
- Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos
- La poca receptividad de los directores
- Insuficiencia de canales

c) Comunicación horizontal.

Es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación.

“Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores, es una de las razones porque los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales”.

Medios de comunicación horizontal:

- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Encuentros y eventos que permitan el dialogo y el contraste de opiniones
- Elaboración de informes
- Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, ...)

Objetivos de la comunicación horizontal:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos
- Facilitar los intercambios interdepartamentales

- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación
- Mejorar el desarrollo organizativo
- Incrementar la cohesión interna
- Agilizar los procesos de gestión

Principales funciones de la comunicación horizontal:

- Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos
- Proporcionan un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas
- Permite que los colegas se apoyen mutuamente

Puntos débiles de la comunicación horizontal:

- Falta de interés de los implicados
- Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación
- Ausencia de canales establecidos
- La Dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones

4.2. Medios clásicos de la Comunicación Interna.

Una vez determinados los objetivos que se pretenden alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir los “instrumentos y soportes adecuados tanto para su difusión, como para su guión de actuación”.

A mediados de la pasada década, las principales herramientas utilizadas en la comunicación interna por parte de las empresas eran la publicación o revista interna, las reuniones departamentales o por sector de producción y las cartas personales. A estos medios les seguían, en nivel de uso, el tablón de anuncios, los argumentarios de mensajes que se deben transmitir a toda la organización, el procedimiento de acogida, el sondeo por encuesta, el buzón de sugerencias y otros como los informes de prensa, la memoria anual de actividades, las visitas del personal a otras áreas de la empresa, las hojas informativas y para mandos, los videos de empresa, las sesiones informativas, etc.

a) La comunicación escrita.

La comunicación en el interior de las organizaciones adquiere mayoritariamente una forma escrita, en diferentes concreciones, pero caracterizada por esa mediación que supone en último extremo el código gráfico de la escritura y su materialización, convencionalmente en papel impreso.

Entre la diversa documentación interna que se genera a través de la escritura se encuentran: actas, cartas, informes, manuales, instrucciones y procedimientos, notas de prensa, memorias, folletos, presentaciones.

Toda comunicación escrita debe procurar responder siempre a los principios de claridad y concisión, así como ajustarse a un esquema sencillo que se tendrá que ir desarrollando de forma progresiva.

b) La revista interna y otras publicaciones masivas.

Se trata de publicaciones gratuitas que se difunden entre los públicos internos de la empresa o institución – y en algunas ocasiones también entre aquellos públicos externos más próximos-, que reproduce el esquema informativo de los medios de comunicación clásicos. Este boletín, de

periodicidad diversa y que se puede distribuir en el domicilio o directamente en el puesto de trabajo, tiene como finalidad “servir de lazo entre los miembros del personal, y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la empresa”.

Las ventajas de esta herramienta clásica de comunicación interna son que permite una amplia difusión y un buen porcentaje de lectura efectiva, mientras apuntan como principal inconveniente su elevado costo, tanto de elaboración como de producción.

Mediante una adecuada formulación, la revista interna puede llegar a convertirse, además de un verdadero vehículo de comunicación, en un facilitador de las relaciones entre los diferentes emisores y receptores que se pueden dar en el interior de la organización; cumpliéndose tres cometidos: informar, motivar e integrar al personal.

Debe ser un producto atractivo y estar abierto a recibir y transmitir las opiniones e ideas de todos los que cada día trabajan en la misma, e incluso de todo el personal que esté interesado en publicar una idea.

c) La comunicación personal.

La comunicación personal permite el intercambio de mensajes suplementarios al del propio contenido que se transmite, ya que junto con la comunicación verbal se da otra de carácter no verbal cuya transmisión a través de los medios resulta muy compleja. Es la más habitual en nuestra vida cotidiana.

Puede realizarse entre dos sujetos, la comunicación cara a cara, o entre grupos pequeños de trabajo.

- **La comunicación cara a cara.** Se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continua y simultánea entre los dos sujetos participantes, que dejan de ser considerados así como emisor o receptor, para pasar a ser en ambos casos comunicadores. Algunos condicionantes de este proceso comunicativo, como la relación social existente entre las partes, las anteriores interacciones comunicativas y el ambiente físico y social donde se

desarrolla el intercambio de mensajes. En este modelo se dan dos elementos muy importantes: *role-taking* y *el feedback*. El *role-taking*, o puesta en el lugar del otro, se concibe como una actividad de una fuente o emisor por la que se asegura la probabilidad de que un receptor será capaz de interpretar las intenciones y significados de un mensaje concreto. El *feedback*, retroalimentación, se califica como el mensaje dado en respuesta a otro recibido previamente.

Para alcanzar la máxima eficacia comunicativa se deben de cumplir cuatro principios orientadores: Debe ser directa (los interlocutores deben exponer con honradez y franqueza lo que saben, creen, opinan o necesitan), Debe existir mutuo respeto (Los interlocutores deben tratar a los demás con dignidad y consideración hacia sus ideas, sentimientos y opiniones), La responsabilidad debe ser compartida (Los interlocutores han de asegurar una comunicación en ambas direcciones y que esté orientada a la consecución de resultados positivos y mutuamente satisfactorios), Debe estar orientada a un fin (Los interlocutores han de identificar lo que desean conseguir y hacer las adaptaciones necesarias a las acciones y las palabras para alcanzar los resultados deseados).

Para cumplir con esos principios, se deben tener seis destrezas comunicativas: Tres receptivas (observar, escuchar y establecer empatía) y tres expresivas (preguntar, describir y sacar conclusiones).

- ***Comunicación personal en pequeños grupos.*** Una de las modalidades de mayor uso en todo tipo de organizaciones son las reuniones de trabajo, un encuentro que puede favorecer en gran medida el intercambio de opiniones entre los miembros de una misma empresa o institución, pero que presenta riesgos muy elevados de acabar en fracaso, con la consiguiente pérdida de tiempo e ilusión de los participantes.
Estas reuniones pueden ser: Las de integración, las de trabajo, las de equipo y los grupos de mejora.

Las primeras son reuniones en cascada (del primer ejecutivo con los directivos de primer nivel, de estos con los del siguiente y así consecutivamente) y tienen como finalidad

ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación. Las segundas son reuniones que buscan favorecer la comunicación descendente y ascendente. Las reuniones de equipo buscan favorecer la comunicación horizontal, mientras que los grupos de mejora se centran en el establecimiento de flujos transversales de información en el seno de la organización.

Dada la interacción entre los sujetos participantes en un mismo espacio y lugar, los mensajes no verbales adquieren en estos procesos un rango de significación en ocasiones similar e incluso superior al de los verbales. Esta comunicación no verbal incluye toda una serie de acciones, que van desde gestos o movimientos del cuerpo, hasta la propia vocalización, la apariencia física o la ocupación del espacio y la proximidad física entre los sujetos participantes, entre otros muchos elementos.

d) El tablón de anuncios.

Es un útil clásico que brinda todo género de información: informaciones legales obligatorias, informaciones comunicadas al personal por la dirección e informaciones que intercambia el personal.

A través de este soporte se puede distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la organización; es decir, tanto en sentido ascendente, como transversal y descendente, e incluso horizontal.

Es un canal de carácter eminentemente visual, por lo que se ha de cuidar en extremo la distribución de los mensajes, se deben distinguir las informaciones importantes y urgentes de las informaciones corrientes, facilitar su lectura fragmentándola por secciones, distribuir una sola información y señalar claramente los remitentes de cada información y su fecha de emisión.

Este soporte se encuentra muy mal gestionado, con bajos niveles de actualización y escaso atractivo para los receptores. Se debe evitar convertirlo en una jungla de

mensajes, por ser un medio en el que cualquier miembro de la organización puede incluir mensajes.

e) El video corporativo.

Suele ser un soporte audiovisual que contiene la presentación de la organización junto con una serie de informaciones básicas de la misma, que variarán según el diseño conceptual que se haya aplicado en cada caso. Pretende aprovechar el carácter más atractivo y de más fácil asimilación del código audiovisual para transmitir una imagen de la corporación que resultaría más compleja difundir a través de otros soportes escritos o gráficos. El vídeo presenta como mayor inconveniente la exigencia de un aparato reproductor para su consumo, circunstancia que le puede restar eficacia frente a otros medios más convencionales.

Algunas organizaciones cuentan con soportes audiovisuales para transmitir información más actual en las video-revistas de empresa, que se plantean como periódicos internos pero en formato audiovisual y con una periodicidad menor.

Requiere un material importante y dedicar un espacio/tiempo de realización importante durante las horas de trabajo para su difusión.

f) El Plan de acogida.

En el momento en que una persona entra a formar parte de una organización, ésta desconoce, por regla general, la mayor parte de cuestiones importantes referidas a la cultura y gestión de la misma. Además de este desconocimiento, que provoca en la persona la consiguiente desorientación inicial e incluso a algún grado de soledad, el momento de integración en una nueva organización se encuentra caracterizado también por la elevada permeabilidad de este nuevo miembro hacia su entorno. Por este motivo, una adecuada comunicación resulta imprescindible para asegurar la plena y eficaz integración del nuevo miembro en la organización y más tarde a una pertenencia.

Existe una gran variada gama de alternativas: welcome pack (cesta de bienvenida), cuadernillo de recepción.

El cual debe contener la historia, visión, misión, proyectos vigentes, el diseño funcional y jerárquico, descripción de la cultura corporativa y debe incluir una carta del presidente de la organización en la que se le dé la bienvenida al nuevo miembro.

Debe estar redactado con un estilo claro y explicita el argot de la compañía, recogiendo en un glosario todas las abreviaturas y siglas que se utilicen habitualmente por la organización.

g) El manual de identidad visual y el libro de estilo.

Recoge la personalización de un conjunto de normas homogéneas que regulan el uso de los atributos de la identidad visual de la organización y que afectan a todas las aplicaciones gráficas, tanto internas como externas. El objeto que regula este manual es muy amplio, al abarcar todas las representaciones físicas de la organización ante sus públicos.

El manual de identidad visual debe estar formado por los siguientes elementos:

- Normas básicas (simbología utilizada, colores institucionales, proporciones técnicas, tipografía institucional, tramas de fondos, identificadores y variaciones, versiones negativas).
- Línea de impresos (alta dirección, comunicación general, impresos régimen interior)
- Señalizaciones internas
- Señalizaciones externas
- Publicidad institucional
- Regalos
- Elementos de reproducción

El libro de estilo debe contener una normatividad lingüística de carácter general, un vocabulario específico de los términos más comúnmente utilizados, un apartado en el que se aclaren y expliquen los símbolos, abreviaturas, siglas y acrónimos usados en la organización, y un desarrollo de cada uno de los documentos que se emplean en la empresa o institución.

h) Otros mecanismos de carácter clásico.

- Buzón de sugerencias. Se trata de un canal de carácter claramente ascendente, para que sea realmente efectivo debe examinar y contestar todas las sugerencias recibidas.
- “Las grandes celebraciones”. Que persiguen el consenso y la motivación colectiva mediante el espectáculo y el efecto de las masas, y las visitas de empresa, o jornadas de puertas abiertas. Refuerzan la cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes, aproxima entre sí a las unidades dispersas, e insertan a la empresa en su comunidad abriéndole sus puertas.
- Módulos de formación. Contenidos de la identidad y cultura organizacional que se han de difundir en todos los seminarios y cursos de formación y especialización técnica que sigan los empleados.
- Manual de procedimientos. Donde se recoge la información operativa para el desempeño de las actividades en el interior de la organización.
- Línea directa. Se puede establecer a partir de una línea telefónica y tiene como finalidad recoger y dar respuesta a las demandas de información que surgen de cualquier persona de la organización.
- Notas de obligada respuesta. Tienen como objetivo satisfacer y analizar la demanda informativa en otros ámbitos diferentes a la unidad de comunicación.

- Actividades de tiempo libre y programas de viajes. Para crear mejores relaciones entre el personal.

La variedad de medios de comunicación interna es tan amplia como las diferentes manifestaciones del comportamiento de la organización.

El uso de uno u otros canales, su mayor o menor protagonismo en el proceso comunicativo, su interrelación o competencia, y todas cuantas cuestiones afectan al uso de los medios de comunicación interna variarán de una organización a otra, y en último extremo deben responder a una decisión calculada de los responsables de gestionar la comunicación en la organización de acuerdo a su estrategia y a una planificación adecuada para alcanzar los objetivos marcados.

4.3. Nuevos medios para la Comunicación Interna.

La irrupción en la sociedad contemporánea de las que se han venido en denominar nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha tenido indudables implicaciones en la concepción de las organizaciones modernas, en su estructura y funcionamiento, al igual que en otros subsistemas de la sociedad. En el fondo, la implantación masiva de las TIC comporta todo un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque supone una modificación del paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos nos relacionamos y, sobre todo, accedemos a la información y al conocimiento, factor clave de producción de este final de siglo.

Cada nueva tecnología impone una nueva cultura, transforma los modos de relacionarnos, informarnos, educarnos, entretenernos y hacer negocios, y los nuevos modos derivados de las TIC se caracterizan sobre todo por la descentralización, la deslocalización y la desincronización de actividades.

Las nuevas tecnologías de la información modifican el paradigma comunicacional y lo mejoran, por varios motivos:

1. Favorecen la interacción

Se permite la interacción con el medio, con la máquina o el servidor web que mantiene alojados unos determinados contenidos y sobre los cuales se toman decisiones de elección o descarte. Se interactúa a través del medio, que se utiliza como canal entre receptor y emisor para mantener un diálogo, para intercambiar sus respectivos papeles y convertirse ambos en comunicadores. A estos dos niveles de interacción cabría añadir un tercero, que se da entre las propias máquinas de los usuarios. Gracias al nuevo lenguaje XML y alas tecnologías RSS, es el ordenador del usuario el que navega y el que elige determinados contenidos alojados en otras máquinas. Esta elección se realiza de acuerdo a las características que se le han especificado previamente, claro, pero en último extremo la interacción que se da es entre sitios en línea. Es un dialogo máquina-máquina y una transacción de contenido entre ellas en función de las demandas previamente definidas por los usuarios.

La interactividad desarrollada de manera mecánica, a través de la evolución y perfeccionamiento de los programas informáticos, ha favorecido la segmentación de las audiencias, de manera que grupos de usuarios con los mismos intereses se han podido identificar y tratar comunicativamente de manera diferenciada. El acceso a los contenidos se ha desarrollado de acuerdo a la agrupación de usuarios con necesidades comunicativas comunes en una serie de perfiles. Posteriormente se ha logrado la personalización de contenidos, la forma de acceso a los mismos, elección de soporte (correo, webs, sms,...), del idioma e incluso del tipo de presentación gráfica de un mismo soporte.

2. Superan las barreras del espacio y el tiempo

Emisor y receptor no tienen por qué compartir un mismo espacio y tiempo para poder desarrollar una comunicación efectiva. Pueden ocupar espacios y tiempos totalmente diferentes y no por ello su comunicación se tiene que ver afectada. Las TIC generan un nuevo concepto espacial: ciberespacio (entorno formado por los ordenadores conectados a las diferentes redes en todo el mundo).

3. Suprimen la linealidad en el envío y recepción de los mensajes

Las TIC generan un nuevo flujo comunicativo basado en la hipertextualidad, lo que implica que los conceptos de linealidad, centro, margen y jerarquía han de ser sustituidos por los de multilinealidad, nodos, nexos y redes. La característica principal del sistema del hipertexto es que se basa en una escritura no secuencial que permite que el lector elija qué quiere leer y éste establezca el orden del discurso.

4. Permiten integrar diferentes formas de presentar la información

La expresión “hipermedia”, característica de la comunicación a través de las TIC, hace referencia a la extensión del concepto del hipertexto a otro tipo de informaciones que se integran en un todo: texto, sonido, imágenes fijas e imágenes en movimiento.

5. Incrementan la capacidad de almacenamiento y de difusión de la información

El desarrollo de las TIC ha aumentado casi hasta el infinito la capacidad de almacenar datos gracias al abaratamiento de la memoria unitaria al uso de logaritmos matemáticos que permiten concentrar la información. Asimismo, la paulatina implantación de la banda ancha ha favorecido también que sea más fácil el envío de mayor cantidad de información en menor tiempo.

Alcance y desarrollo de las TIC

A todas estas características de la comunicación electrónica cabe añadir un rasgo que también se da en los sistemas más clásicos, pero quizás no con tanta intensidad: la clara diferenciación entre los modos de transmisión *pull* o *push*. El modo pull, o empuje, se caracteriza por el hecho de que la organización transmite sus mensajes “empujando la comunicación” hacia sus diferentes públicos. Por el contrario, en el modo push, o de captura, la organización se mantiene a la espera de que los usuarios accedan a los contenidos que desea difundir y que mantiene accesibles desde un determinado lugar.

El avance en el uso de estas tecnologías, en el caso de las organizaciones, se encuentra vinculado a la cada vez mayor integración de los sistemas de información internos con las tecnologías web. La evolución del sistema operativo Windows, que permite emular la navegación a través del PC como si su contenido estuviera en la WWW, confirma la tendencia a integrar los diferentes sistemas y aplicaciones informáticas a través de la tecnología predominante en la Red. Se aventura que en no muchos años los ordenadores personales volverán a convertirse en terminales *tontos* conectados a todas las aplicaciones a través de la red de la compañía.

Hoy en día ya es posible el acceso a la Red a través del teléfono móvil y hay sistemas domésticos que integran la informática e Internet en una única plataforma de ocio multimedia para el hogar. Asimismo, las líneas de expansión de la domótica se encuentran claramente relacionadas con la integración de la Red a todo tipo de electrodomésticos, desde alarmas reguladas a distancia hasta frigoríficos que envían mensajes de aviso para la compra de productos ante el desabastecimiento de alguno de ellos.

Diferencias básicas de los nuevos medios

La configuración actual de los sistemas de transmisión de información basados en la tecnología digital es muy amplia y abarca medios de comunicación tan diferentes como el correo electrónico, las listas de distribución de correo, el WWW, los chats, los programas de mensajería instantánea, la radio y el video por Internet, los grupos de noticias o *news*, el envío masivo de mensajes cortos de textos (sms) o multimedia (mms) y los sistemas de videoconferencia. La veloz expansión de Internet, y los múltiples y constantes enlaces que se dan entre los diferentes medios que se han ido generando a su alrededor, hace que sea relativamente sencillo aventurar que en un breve plazo de tiempo puedan surgir nuevos medios de comunicación basados en esta tecnología. Alcanzada ya la navegación por Internet a través del teléfono móvil, la tercera generación de telefonía móvil o UMTS apunta ya la posibilidad de visionar la televisión digital terrestre (TDT) en la pantalla del celular, entre otras múltiples posibilidades comunicativas. Las nuevas formas de comunicación que pueda atraer el desarrollo tecnológico son, en muchos casos, todavía insospechadas.

A la hora de abordar el proceso de introducción social de los soportes y canales derivados de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, cabe apuntar que el grado de aceptación de los mismos en el seno de cada organización dependerá de distintas variables, entre las que se encuentran, sin lugar a dudas, el grado de conocimiento y las habilidades para su utilización por parte de sus miembros. En este sentido, más que las cuestiones técnicas resultan ser otros factores, vinculados más a la cultura de la organización, que pueden favorecer o entorpecer la introducción de las nuevas tecnologías y el nivel de incidencia que éstas tengan en el funcionamiento de la empresa o institución.

A este respecto, los nuevos soportes favorecen el acceso directo de los empleados a la información, con lo que los cuadros medios, tradicional correa de comunicación entre los diferentes niveles en las organizaciones pueden sentirse desestabilizados.

Las actitudes de los trabajadores hacia las nuevas tecnologías son muy variadas e incluso contradictorias, como se evidencia en el estudio internacional *Clima social en la empresa*¹⁰. Así, por un lado, la mayoría de los empleados manifiesta una hostilidad hacia las nuevas tecnologías por entender que tienen efecto negativo sobre la creación de empleo, mientras que son también mayoría los que reconocen los aspectos positivos que tiene su introducción, sobre todo porque muestra una mejora de la calificación y preparación de los trabajadores, un incremento del atractivo de los trabajadores y una mayor competitividad de las empresas. Para la mayoría de la población joven apenas rechaza su uso y no presentan problemas especiales para su aprendizaje, situación que no se da entre los mayores de 45 años.

Las actitudes hacia los ordenadores y las tecnologías de la información son más positivas que negativas, aunque no por ello exentas de cierto tono crítico, ya que hay manifestaciones acerca de un visible aislamiento de la gente y un posible riesgo de deshumanización.

En cuanto a los instrumentos de comunicación propios de la Red, los servicios preferidos por los internautas son el web, chat (mensajería instantánea) y correo electrónico.

¹⁰ Avellana R. Pardo (1998). *Clima social en la empresa*. Estudio Internacional, Documento de trabajo, Fundación BBV, Madrid. pp 105-106.

La comunicación a través de la tecnología Web

El desarrollo de Internet, con el inicio de los protocolos TCP/IP, permitió conectar diversos ordenadores entre sí, pero ha sido gracias al lenguaje html (Hiptertext Markup Language) como todas las máquinas han podido compartir la información, de manera que su acceso y visualización sea homogéneo independientemente de la plataforma que se utilice. El servicio que se ofrece a través de este lenguaje, e World Wide Web, WWW o simplemente web, es el más utilizado junto con el correo electrónico; de manera que ambos sistemas se están convirtiendo en el estándar de acceso a la información por vía telemática. Ello ha llevado a que el correo electrónico pueda leerse a través de páginas web, con el uso de plataformas conocidas como *webmail*, y a que la mayoría de lectores de correo electrónico utilicen asimismo el lenguaje html para confeccionar sus mensajes. Podemos afirmar que el correo electrónico se ha convertido en el ejemplo más claro del modo de comunicación de empuje, mientras que el web es el paradigma en Internet del modo de comunicación de captura, y que el maridaje entre ambos medios supone aprovechar todas las posibilidades de ambos modos de comunicación.

La expansión de la tecnología web – no ya sólo el lenguaje html en sus diferentes versiones, sino también de otros tipos de lenguajes y programas como el java, flash y en especial el nuevo lenguaje xml - se ha ido introduciendo en las diferentes aplicaciones ofimáticas hasta tal punto que en muy breve tiempo se puede llegar a asentar como el interfaz de acceso a todo tipo de información a través del ordenador, ya se encuentre ésta en otras máquinas externas o internas de la organización, o en el propio disco duro.

Pese a la expansión de la web, la mayoría de internautas todavía utiliza este medio únicamente como un canal de acceso a la información y no como una plataforma de difusión; es decir la mayoría navega a través de páginas web y sólo un número muy reducido cuenta con un espacio propio en la Red.

La intranet

Una de las principales aplicaciones de la tecnología web en el ámbito de la comunicación organizacional, y en especial de la comunicación interna, han sido las conocidas como intranets o webs internas.

Intranet hace referencia a las redes corporativas vía internet, a los webs de ordenadores internos, que permiten compartir información, colaborar en proyectos, recibir mensajes, acceder a aplicaciones corporativas y consulta, entre otros.

Mediante un *browser* o navegador se puede acceder a la información independientemente de la plataforma donde esté, el tipo de ordenador o el tipo de sistema operativo. Intranet conecta distintos tipos de ordenadores, ubicados en distintas delegaciones o países, sin que el usuario se vea afectado por ello. Lo único necesario es un *browser* y un *programa servidor* donde reside y se organiza la información. Además una de las mayores ventajas de la intranet es su bajo costo. Respecto al grado de seguridad, la información manejada en Intranet está protegida por un S/W llamado *firewalls*, más un *password* y otros sistemas de identificación.

Con un enfoque de la comunicación interna es “el canal de información y comunicación interna del presente, y por unos cuantos años también del futuro”. (Integración de personas, procesos e información).

Como soporte tecnológico al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones ofrece los siguientes beneficios:

- Reduce costos
- Ahorra tiempo
- Centraliza la información
- Permite compartir la información
- Organiza la información externa existente en la WWW a medida de las necesidades de cada organización
- Incrementa la productividad a través de un mejor acceso a la información
- Fomenta la colaboración en el seno de la empresa
- Constituye el sistema de gestión de la información más eficaz
- Fomenta la cohesión interna (beneficia la cultura organizacional)

Para justificar estos beneficios cabe mencionar que este nuevo canal de comunicación:

- Da coherencia y cohesión a los contenidos
- Facilita la actualización de los mismos
- Permite segmentar y personalizar la comunicación

Las intranets como canales de comunicación interna no se limitan únicamente a la transmisión de información, sino que además tienen unas repercusiones directas sobre las relaciones entre los diferentes públicos que integran cada organización. La implantación de intranets comporta ventajas e inconvenientes. Citando como ventaja un mayor contacto entre directivos y empleados, y en consecuencia de un sentimiento más fuerte de pertenencia al grupo. Esta ventaja se convierte en inconveniente desde el momento en el que los cuadros intermedios ven esa relación directa entre directivos y empleados como una amenaza y una usurpación de funciones. La intranet no puede todavía utilizarse para transmitir determinados mensajes con un componente emocional o sensible alto, ya que carece de toda la riqueza del contacto físico y del lenguaje no verbal que permite la comunicación cara a cara.

Las intranets poco a poco permitirán al usuario desarrollar gran parte de su labor cotidiana de manera más fácil y ágil. Situación que se acrecentará, hasta el punto de que el navegador web de cada trabajador se convertirá en su escritorio y en su vía de acceso al resto de aplicaciones informáticas, sin necesitar más programas, y permitiéndole trabajar directamente contra el servidor corporativo.

El correo electrónico, las listas de correo, los foros y la mensajería instantánea

El correo electrónico es la herramienta más utilizada en Internet, ya que integra la capacidad de comunicar con claridad de una carta con la rapidez de una llamada telefónica. Además, permite el envío adjunto de archivos de texto, gráficos, de sonido y video, con lo que aumentan todavía más sus posibilidades comunicativas. Los mensajes de correo electrónico se pueden enviar en dos formatos: html, que es el lenguaje de las páginas web, o texto sencillo, que asegura la compatibilidad con todos los programas de correo. Los textos en formato html cuentan con la ventaja de disponer de diversos estilos tipográficos y colores de presentación, aunque por el

contrario exigen que el receptor cuente con el lector de correo necesario para su correcta visualización. No obstante, la generalización de los lectores de correo a través de páginas web y la mejora de otros programas de gestión de correo, algunos de ellos gratuitos, hacen que estos inconvenientes sean cada vez menores.

A la hora de poder gestionar el correo electrónico, existen básicamente dos posibilidades de lectura y escritura: bien a través de un programa específico de correo, o bien a través de una pasarela web, o webmail. En este último caso, el usuario se conecta a una determinada página web a través de la cual puede gestionar sus entradas y salidas de correo electrónico sin necesidad de otro programa informático que su propio navegador.

A través del correo electrónico se pueden utilizar listas de distribución, que básicamente son “un conjunto de direcciones electrónicas que se utilizan para enviar mensajes a un gran número de personas, debatir temas de interés común u organizar grupos de trabajo cerrados cuyos componentes deben estar permanentemente informados del desarrollo de una tarea determinada. De esta manera, cualquier persona que este suscrita a estas listas recibirá todos aquellos mensajes que se envíen a la misma y, además, podrá enviar mensajes de forma rápida a todas las otras personas suscritas con sólo enviar un correo a la dirección de la lista de distribución.

A la hora de su catalogación, y además de por la temática concreta sobre la que versen, las listas de distribución se pueden clasificar según varios criterios comunicativos: moderados o no, abiertas o cerradas, y restringidas o no. En las listas moderadas existe una persona encargada de supervisar todos los mensajes que se envían a la lista y que ejerce un papel de filtro equiparable al de *gatekeeper* o guardabarreras en los medios de comunicación tradicionales, mientras que en las no moderadas se distribuyen libremente todos los correos que llegan a la lista entre sus miembros. En las listas abiertas, cualquier persona puede suscribirse con sólo enviar un mensaje al sistema, siendo el alta automática, mientras que en las listas cerradas es el administrador o responsable de la misma quien decide quién se puede suscribir y quién no. Por último, en las listas restringidas sólo unos pocos usuarios pueden enviar mensajes, mientras que en las no restringidas todos los miembros de la lista pueden tanto enviar como recibir mensajes. Los tres tipos de lista pueden combinarse, por ejemplo, una lista puede ser cerrada, moderada y no restringida.

Una de las más recientes posibilidades de comunicación electrónica que ofrecen la TIC es la conocida mensajería instantánea (conversaciones que se realizan en tiempo real). En determinado software, permite dejar mensajes aunque la otra persona no esté conectada, al estilo de un contestador automático. Otra función es que se pueden enviar ficheros adjuntos, con la salvedad de que el sistema avisa de quién está en línea.

Algunos sistemas de mensajería instantánea son: Yahoo Messenger, MSN Messenger, AOL Messenger y Google Talk, entre otros. Cada uno de estos mensajeros permite enviar y recibir mensajes de otros usuarios usando cada uno su respectivo software cliente.

Los sistemas de mensajería tienen una serie de funciones complementarias, además de las de mostrar los usuarios que hay conectados y chatear, que elevan notablemente las posibilidades comunicativas de esta herramienta, como son la creación de salas o grupos de charla, que a su vez pueden ser públicos o privados. También permite restringir el acceso a salas mediante invitaciones certificadas, para invitar sólo a quien uno quiera, o usar otros sistemas de comunicación de apoyo, como una pizarra electrónica o una videoconferencia. Sin embargo, su implementación todavía no ha alcanzado el nivel de uso del correo electrónico.

Dentro de la comunicación vía correo o Messenger, es conveniente contar con normas que regulen su funcionamiento, de manera que quede claro los tipos de mensajes son pertinentes y cuáles no. También se deben tener presente una serie de consideraciones formales, que vendrían a ser como un conjunto de normas de cortesía y urbanidad.

Algunas normas de conducta para el correo electrónico son:

- Mencionar siempre el asunto de forma clara y concreta
- Separar el texto en párrafos de manera estructurada
- Evitar las mayúsculas, ya que estas simbolizan gritos
- Los archivos adjuntos deben ocupar poco espacio de memoria ya que pueden provocar retraso en la recepción, e incluso un colapso
- Que no sean muy extensos
- Las palabras emotivas pueden sustituirse por los emoticones
- No olvidar que del otro extremo hay también personas

- Ser breve
- Contestar a una lista indicando quién contesta, sobre qué y en qué momento
- Evitar el envío de documentos adjuntos para no sobrecargar la lista de correo
- No usar la lista de correo para distribuir publicidad
- Reportar los hallazgos.
- Firmar los mensajes, de manera corta, al menos por la dirección electrónica

La elección de un soporte involucra tres criterios:

1. El contenido del mensaje
2. El perfil del destinatario
3. El efecto deseado

Independientemente del soporte seleccionado, para lograr el efecto deseado se deben considerar cinco elementos:

- La comprensión correcta del contenido del mensaje,
- la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos,
- la memorización,
- la conservación de la información durante un periodo largo de tiempo, y
- el coste económico de la comunicación

4.4. Sistema de la comunicación

La comunicación no es sólo un conjunto de técnicas, medios y mensajes que más o menos trabajan en coordinación. Se entiende también que un concepto “sistema” es un concepto vivo y cambiante, y que, siguiendo sus leyes, los diferentes instrumentos de la comunicación aumentan o reducen su acción relativa en función de las necesidades y de las capacidades propias de cada instrumento.

Esta concepción dinámica da origen a un gráfico de las comunicaciones empresariales dentro de su mismo medio, es decir, como un sistema.

En el siguiente esquema se muestra la concepción de sistema. En él se reúne un aproximado inventario de las acciones comunicadoras de una empresa, representadas por círculos.

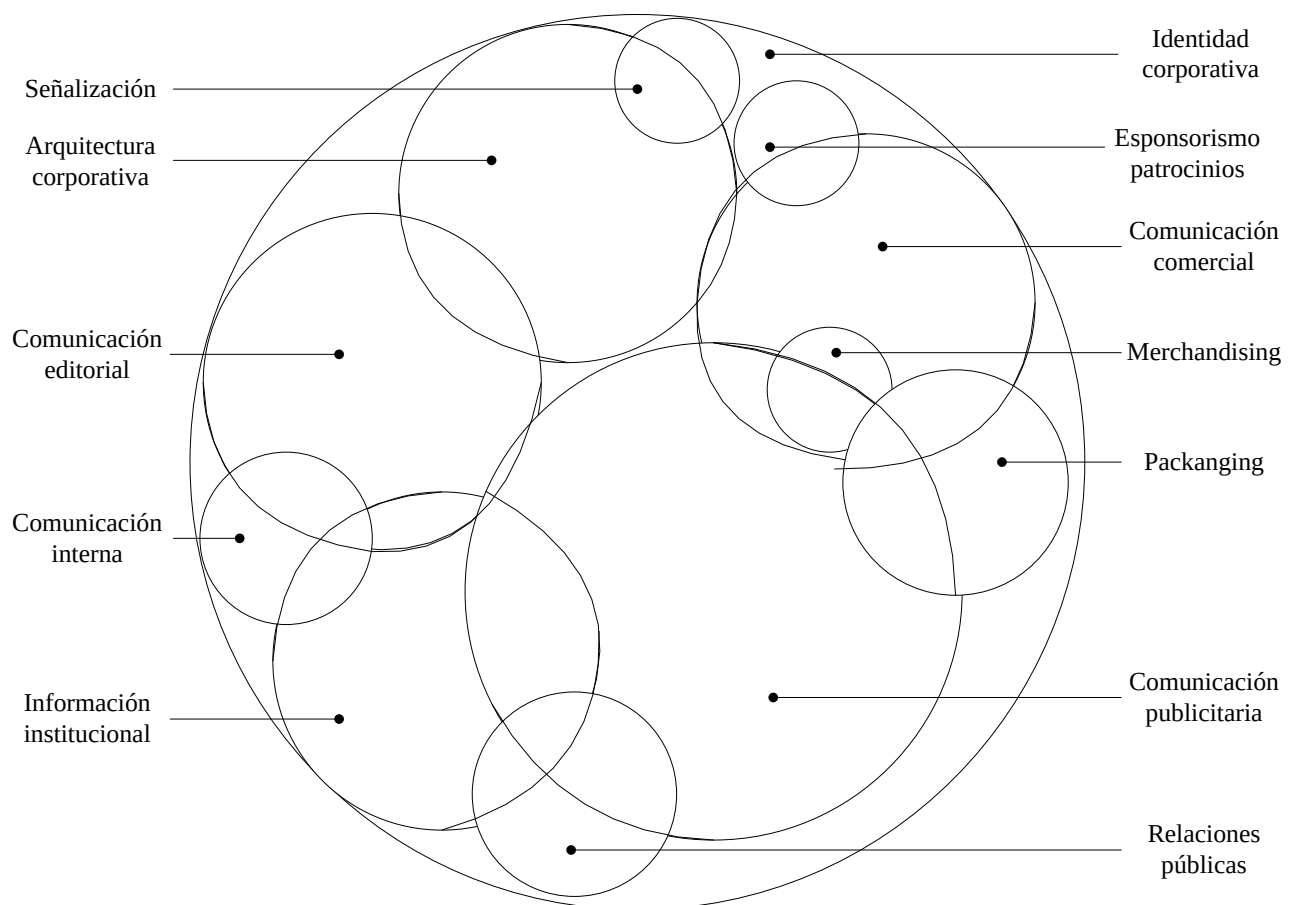


Figura 4.4.A. Ecosistema de la comunicación corporativa
Fuente: Putnam Linda, Costa Joan y Garrido Francisco (2002)

Se muestran determinadas superposiciones circulares para dar una idea de este campo de la comunicación empresarial diverso, dinámico y de todos modos *continuos en la discontinuidad*. Estos círculos, por tanto, no son estáticos, sino que aumentan y disminuyen en importancia, adaptándose en aras de la estabilidad dinámica de la empresa.

Es posible aislar imaginariamente las diferentes acciones de comunicación que la empresa realiza con los públicos, y categorizar estas acciones según su grado de importancia. Ésta puede ser definida por su frecuencia y por su relevancia estadística. La movilidad de estos elementos (frecuencia y relevancia) definen la dinámica propia del conjunto. La idea de sistema sugiere que todo este tejido de comunicaciones constituye un sistema en sí mismo, lo cual da idea de la adaptabilidad y flexibilidad propias del mismo y permite comprenderlo para gestionarlo mejor.

Se ha representado en este gráfico los diferentes recursos de la comunicación, desde la organizacional y la institucional hasta la comercial o de marketing. También vemos interrelacionadas con éstas – y todas con todas – la comunicación micro media: editorial, informativa, personalizada y selectiva, así como las formas implicadas en la comercialización y distribución: arquitectura corporativa (puntos de venta), *merchandising* de servicios, *packaging* de productos. Como se ve, el gráfico anterior ejemplifica un número y variedad relativos de recursos comunicadores, aún cuando éstos no se den juntos en la realidad.

Por otra parte, la actuación de las empresas ha sido considerada históricamente desde la economía, la organización, la producción y la administración. Pero no desde la comunicación, y mucho menos como un sistema. Por eso, tales actuaciones se entienden erróneamente como autónomas de significado alguno: se piensa que están hechas para funcionar, pero no para significar. Esta evidencia, que se resume en la frase “los actos significan”, apenas se tiene en cuenta en las empresas, que consideran el “hacer” como el vehículo energético y económico de la operativa, y que es diferente y autónomo del “comunicar”, que en realidad es el vehículo de diferenciación, relación y difusión.

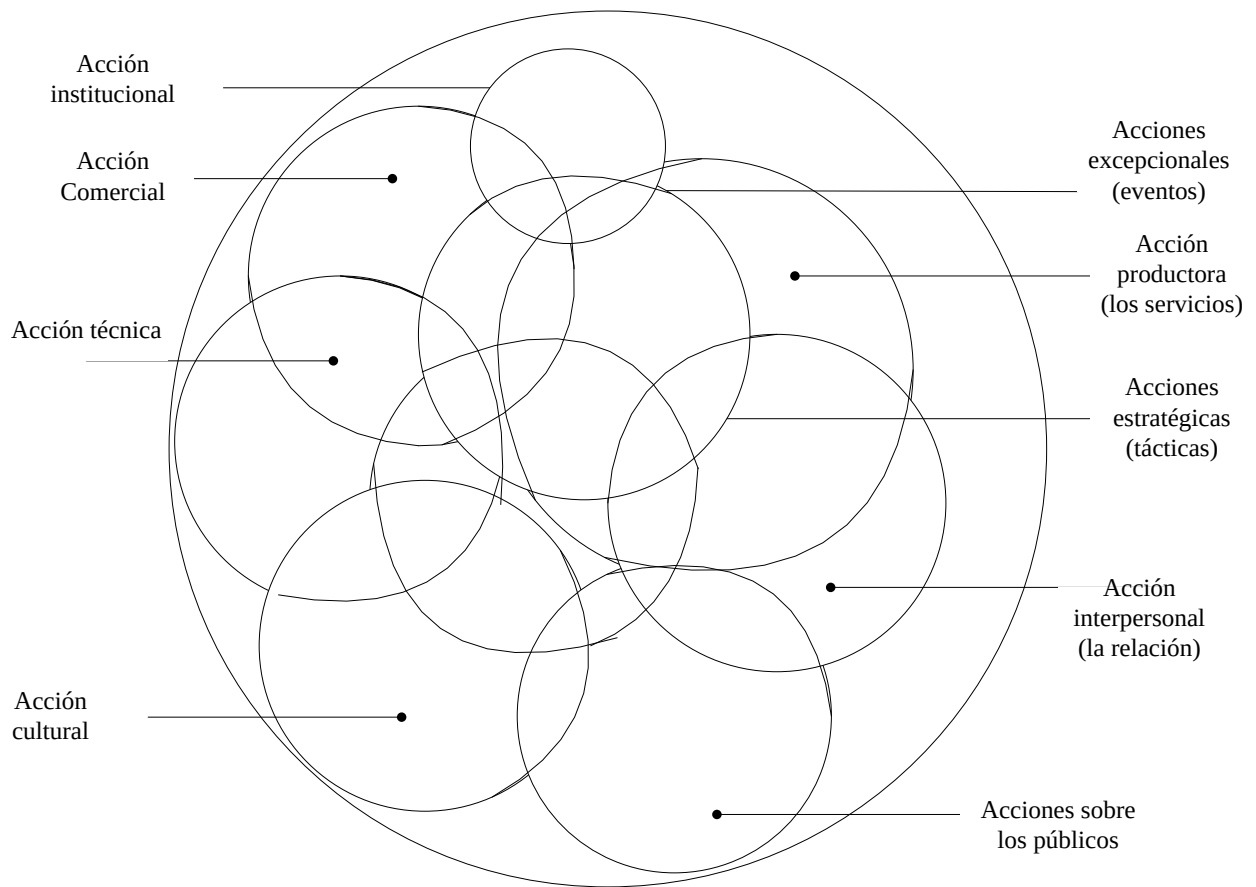


Figura 4.4.B. Ecosistema de la actuación corporativa
Fuente: Putnam Linda, Costa Joan y Garrido Francisco (2002)

Este gráfico representa el sistema de la acción, partiendo asimismo de la existencia de un sistema de la comunicación.

Se puede observar, desde las acciones institucionales a menudo no identificables por el gran público –pero si por sus públicos destinatarios- hasta las acciones estratégicas con sus tácticas (una cotización en la bolsa, una inversión o una desinversión, una fusión etcétera). Las actuaciones de tipo comercial son más obvias y más dirigidas al gran público, así como los eventos excepcionales. La acción técnica de los empleados de servicio (el hacer profesional) se yuxtapone a la acción cultural (el estilo y modo de hacer). Ambos se materializan en la acción productora: el diseño de productos o servicios, fundiéndose con la acción realizadora.

Diferentes modos de acción y de conductas constituyen, a su vez, este conjunto que permite separar artificialmente la actuación y la comunicación.

En ambos esquemas lo que importa es la interacción coherente que debe existir entre ellos. De hecho, ambos esquemas deben ser superpuestos, constituyendo así una aproximación más cercana a la realidad. Ya que en ella, actuaciones y comunicaciones se funden en una sola actividad global y evidentemente más compleja. Es indiscutible que *todas* las acciones y actuaciones implican comunicación.

Los dos sistemas (comunicación y actuación) se yuxtaponen formando un macrosistema. Su magnitud y densidad lo hace más complejo y menos dominable. Situación que, superponiendo ambos esquemas nos aproximamos más a la realidad dinámica y global de la empresa.

CAPÍTULO 5: IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Cualquier empresa necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior, como hacia dentro de la propia organización, es decir, a los propios trabajadores. Se considera que a través de la Comunicación Interna se puede lograr dar “coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa que se traslada al exterior” y que los trabajadores pueden convertirse en “embajadores de su propia empresa”, porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”.

Definiendo a la Gestión de la Calidad como “la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos los hombres.

Para conseguir implantar un sistema integral de gestión como es el de la Calidad es necesario que la alta dirección se apoye en a comunicación interna, como herramienta imprescindible para lograr implicar en el proceso a todo el conjunto humano que conforma la organización desde los directores de departamentos hasta el último de los empleados, logrando que todos ellos se impliquen de forma personal en conseguir la mejora continua de los resultados de la empresa.

Los valores en una cultura empresarial de carácter participativo		
La dirección debe tener presente los siguientes valores:	Los empleados deben tener presente:	Valores para las tareas:
• Respeto a las personas • Estar a la escucha • Motivar y dar confianza • Distribuir responsabilidades y delegar • Buscar el consenso • Gestión participativa de los planes	• Respeto a las personas • Desarrollo personal • Innovación • Motivación • Sentido de integración • Trabajo en equipo	• Prevención • Investigación sobre las causas últimas • Medir siempre lo necesario • Gobierno de los procesos • Transversalidad • Dinámica de mejora continua

La comunicación interna, desde este planteamiento, aporta a la empresa las siguientes ventajas:

1. Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo
2. Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa
3. Es un factor de motivación para las personas
4. Permite, a todo el personal que la compone, conocer los problemas y los objetivos de la empresa
5. Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones
6. Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones
7. Crea una cultura organizativa enfocada hacia las personas y la participación
8. Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores
9. Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal e interdepartamental
10. Potencia el trabajo en equipo
11. Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior

Los objetivos de la comunicación interna, como herramienta de gestión de la calidad, son:

1. Apoyar la mejora de los resultados de la empresa y, por tanto, su rentabilidad
2. Integrar a todas las personas en un proyecto común
3. Conseguir que los objetivos de la compañía sean asumidos como propios
4. Implantar y fortalecer la cultura de la organización
5. Favorecer que todas las personas actúen como transmisores de la identidad corporativa y del proyecto de cambio
6. Reforzar la dirección participativa
7. Hacer realidad la transparencia informativa y de gestión
8. Activar las acciones hacia la calidad
9. Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada persona desempeña en el desarrollo de su trabajo

5.1. Comunicación Interna Univoca o Institucional.

La comunicación interna debe ser entendida por la dirección de la empresa en términos de estrategia. Contado a las diferentes audiencias que la forman todo lo que ocurre en ella, basándose en la “transparencia empresarial” y lanzando mensajes acordes con estrategias y políticas para favorecer una comunicación cuya principal función es dar a conocer la realidad de la empresa hacia el interior de la misma., trasladando la imagen corporativa a los diferentes públicos internos. Con los objetivos de: integrar, cohesionar y motivar a toda la plantilla en torno a las estrategias y políticas de la organización.

La comunicación interna UNIVOCA está compuesta por los siguientes elementos:

1. Audiencias.

- Directas (Todas las personas que componen la plantilla de la empresa)
- Indirectas (Personas o grupos sobre los que también repercuten los efectos de esta comunicación a través de las audiencias directas)

2. Fuentes.

Son las personas u órganos que generan y tratan información susceptible de ser comunicada.

3. Contenidos.

Son las informaciones, los mensajes que se transmiten a las audiencias con objetivos determinados, de acuerdo con la política, las estrategias, los objetivos de la empresa y sus diferentes áreas.

4. Emisores.

El emisor tiene capacidad para poner en marcha todos los mecanismos de comunicación unívoca que tiene la empresa. Es quien decide el momento, el medio y la audiencia.

5. Transmisores.

Son los que conducen y difunden la información, adecuando los contenidos a las distintas audiencias y asegurando una correcta recepción.

6. Canales.

Son aquellos sistemas, procesos y procedimientos que permiten que la comunicación se desarrolle en todos sus sentidos (descendente, ascendente y horizontal), de forma veraz y transparente, a las audiencias a las que vaya dirigida.

7. Medios y acciones.

Son los soportes, vehículos o esquemas definidos para clasificar en: orales, escritos, telemáticos y combinados.

Las principales acciones son:

- Reuniones entre directivos y empleados
- Jornadas de puertas abiertas
- Reuniones con sindicatos
- Correo electrónico
- Vídeos
- Revistas de empresa
- Hojas informativas
- Prensa diaria
- Memoria anual
- Encuestas, etc.

8. Mediciones y evaluaciones.

Es necesario establecer mecanismos de medición de resultados, a través de encuestas y análisis cualitativo/cuantitativos, además de arbitrar los mecanismos necesarios de retroalimentación, para poder evaluar las repercusiones que sobre las audiencias ejercen los contenidos emitidos.

5.2. Comunicación Interna Biunívoca.

Se trata de un enfoque de la comunicación interna practicado por las organizaciones que la utilizan como una “relación multidireccional y fluida entre todas las personas y áreas de la empresa, considerándose como una función más en cada puesto de trabajo”. Facilita la transparencia y el trabajo en equipo, mediante un estilo de dirección basado en “el dialogo, el consenso, la creatividad y el hábito de propiciar la mejora continua”. La correcta gestión de la comunicación biunívoca depende de todos y cada uno de los componentes de la empresa y formar parte de la cultura empresarial, su acción principal consiste en el contacto directo y continuo entre ellos. Es una herramienta de gestión necesaria, útil y debe estar presente en todas las tareas, funciones y procesos que se desarrollen en la compañía.

La comunicación biunívoca está compuesta por los siguientes elementos:

1. Audiencias.

- Directas. Tienen un papel dinamizador en la práctica de la comunicación; como herramienta de gestión han de convertirse en audiencias activas.
- Indirectas. Tienen un valor fundamental para la empresa ya que son los proveedores y los clientes principalmente.

2. Contenidos.

Parten de las informaciones que surgen en las fuentes de la comunicación interna o institucional.

3. Fuentes y emisores

Todo componente de la organización puede ser fuente, emisor y audiencia.

4. Canales y medios

Son los marcos donde se desarrolla el trabajo habitual de personas y los procesos que la realización de dichos trabajos conlleva.

5. Mediciones y evaluaciones

Requiere establecer mecanismos de retroalimentación en los canales/medios para poder contrastar los resultados con los obtenidos en las mediciones que se hagan desde la comunicación unívoca o institucional.

Condiciones de partida para una correcta implantación de la Comunicación Interna desde el enfoque basado en la Gestión de la Calidad:

1. Definir la comunicación interna además de cómo una función institucional Univoca, como una importante herramienta de gestión Biunívoca.
2. La dirección de la empresa debe Implicarse de forma manifiesta.
3. La comunicación interna debe estar Integrada en el plan estratégico de la organización y llevarse a cabo de forma estructurada.
4. La situación actual de la empresa debe ser Diagnosticada y Evaluada.

RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA

CAPÍTULO 6: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

6.1. Concentración de resultados.

Una vez aplicada la encuesta de Diagnóstico de Comunicación de cómo se da la comunicación del centro UNIDEG con áreas externas, se resumen las respuestas en la siguiente tabla:

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo calificarías la comunicación en general del SABES?	Buena(0) Regular (6) Mala (8)
2. Menciona tres principales carencias	Confianza Uso de nuevas tecnologías Tablón de anuncios, avisos, noticias Carteles Revista interna Líneas de comunicación bien definidas
3. ¿Recibes información sobre el SABES? (Desde memorándum hasta publicidad o propaganda)	Si (6) No (8)
4. ¿Cuál? (Especifica.)	Memorándums Circulares Publicidad para promoción
5. ¿Por qué medio?	Teléfono (4) Coordinador (12) Por internet (cuentas de correo personales) (2) Valija (1 Especialista Administrativo)
6. ¿Recibes a tiempo la información?	Si (1) No (13)
7. De las direcciones, ¿Qué tipo de información te interesa recibir?	Vinculación (Comunicación social 5) Planeación (0) Administración (Recibos de nómina 2) DHO (Comunicados 11, Asuntos legales 8) Académico (Control académico 10)
8. ¿Cuál es el canal de comunicación que utilizas para estar en contacto con el SABES?	Coordinador (13) Teléfono (5)
9. ¿Cuál sería para ti el medio o los medios más adecuados de comunicación e información que pueda utilizar el SABES?	Internet (14)

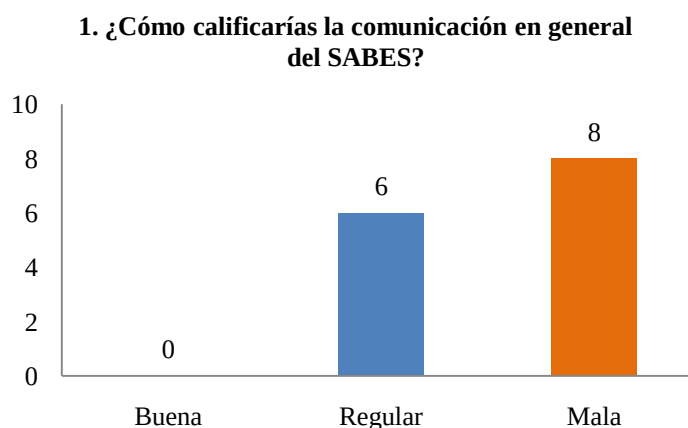
Se ha aplicado una encuesta de Clima Laboral en el centro UNIDEG; de la cual, por cuestiones de investigación, solamente se han rescatado aquellas que van relacionadas a la comunicación interna y la relación existente entre los integrantes del personal:

No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	En las reuniones con mi jefe, logramos acuerdos auténticos y nos comprometemos a su cumplimiento.	2	7	5	0
8	La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales) es adecuada y suficiente.	9	5	0	0
10	Mi jefe comparte con entusiasmo el futuro que le gustaría crear en el área junto con nosotros.	3	11	0	0
17	Mi jefe inmediato actúa como conciliador en caso de conflictos y contribuye a evitar ataques personales entre los miembros de su equipo cuando se requiere.	0	14	0	0
18	En mi equipo de trabajo se da una sana competencia.	13	1	0	0
19	Mi jefe nos proporciona la información, la retroalimentación y la asesoría adecuada para realizar con éxito las tareas que nos delega.	0	14	0	0
28	El equipo directivo asegura que las estrategias sean desplegadas; monitorea los resultados y hace ajustes según sea necesario.	0	10	4	0
31	Mi jefe trabaja con nosotros para establecer objetivos e indicadores de desempeño y da seguimiento a su alcance.	0	14	0	0
32	Mi jefe toma acciones para que seamos un equipo unido y con disposición para que logremos los resultados que se espera de nosotros	5	9	0	0
33	En mi área de trabajo nos tratamos con confianza y respeto.	14	0	0	0
36	En el SABES nos fijamos objetivos ambiciosos y metas elevadas en el desempeño de nuestro trabajo	13	1	0	0
38	Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con él.	1	13	0	0
40	La coordinación e interacción que existen entre las distintas áreas de trabajo, impulsa adecuadamente los resultados de la organización.	0	13	1	0
41	Es más importante la comunicación formal que la comunicación informal (de lo que me entero por terceros).	0	14	0	0

42	Siempre que yo requiero ayuda de otras áreas, recibo el apoyo adecuado en tiempo y forma.	8	6	0	0
44	Entre los diferentes niveles de la organización (Personal de Apoyo, Especialistas, Personal Docente, Jefes, Coordinadores y Directores) nos escuchamos unos a otros, y nos tratamos con respeto y dignidad.	0	14	0	0
51	El equipo directivo hace del conocimiento del personal las opciones de acción para el logro de las metas.	0	13	1	0
52	Mi jefe es abierto a las ideas y a los cambios para mejorar el quehacer diario.	0	13	1	0
54	La comunicación informal (chismes, radio pasillo, rumores), en la institución tiende a ser positiva.	1	13	0	0
55	Entre mis compañeros de equipo nos solicitamos y proporcionamos ayuda de manera mutua.	5	9	0	0
56	En la Institución podemos expresar de manera abierta y directa lo que pensamos o sentimos.	0	11	3	0
57	Entre los compañeros de mi equipo compartimos ideas e intercambiamos información abiertamente.	11	3	0	0
59	Cuento con información oportuna y suficiente para tomar decisiones sobre mi trabajo.	0	14	0	0
61	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	0	14	0	0
65	Considero que el proceso para concursar por un puesto vacante en la institución es claro y transparente.	0	0	0	14

6.2. Presentación de resultados.

Una vez que se han recopilado los datos y su conteo correspondientes, se procede a su representación gráfica, la cual nos muestra de manera visual los comportamientos de los datos numéricos que se han obtenido.



2. Menciona tres principales carencias.

Confianza (Entre el personal UNIDEG)

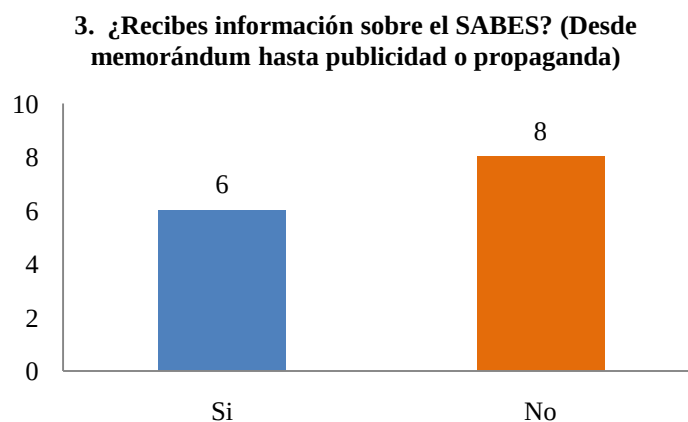
Uso de nuevas tecnologías (Actualmente no se tiene la tecnología suficiente)

Tablón de anuncios, avisos, noticias

Carteles

Revista interna

Líneas de comunicación bien definidas



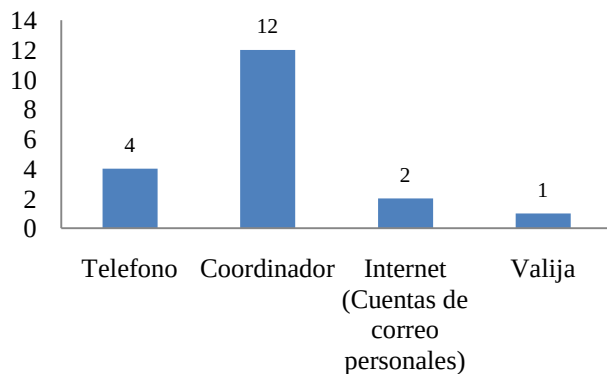
4.. ¿Cuál? (Especifica.)

Memorándums

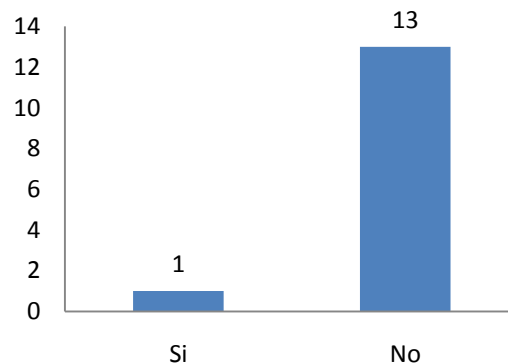
Circulares

Publicidad para promoción

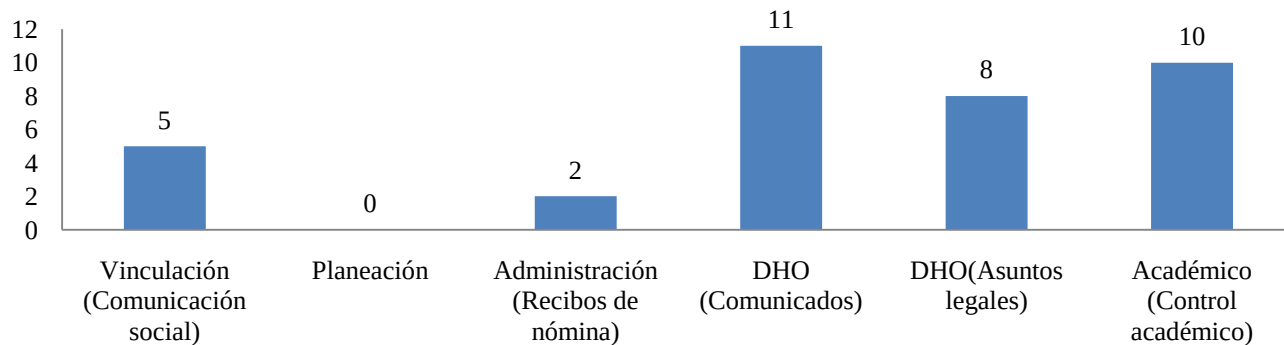
5.. ¿Por qué medio?



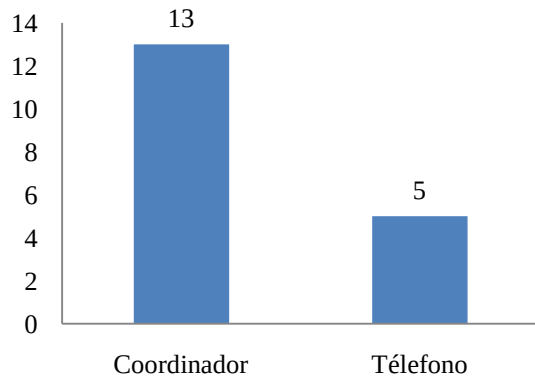
6.. ¿Recibes a tiempo la información?



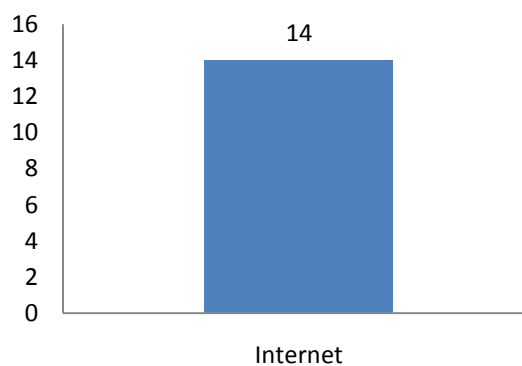
7. De las direcciones, ¿Qué tipo de información te interesa recibir?



¿Cuál es el canal de comunicación que utilizas para estar en contacto con el SABES?



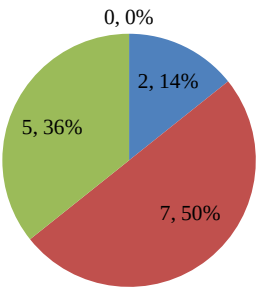
9. ¿Cuál sería para ti el medio o los medios más adecuados de comunicación e información que pueda utilizar el SABES?



A continuación se presentan, de manera gráfica, los resultados que dentro de la encuesta de Clima Laboral, en lo relacionado a la comunicación interna y la relación entre el personal.

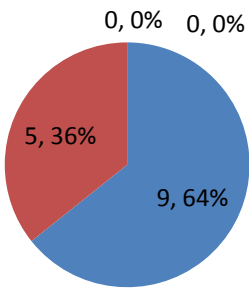
7. En las reuniones con mi jefe, logramos acuerdos auténticos y nos comprometemos a su cumplimiento.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



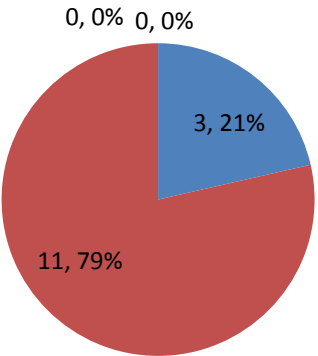
8. La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales) es adecuada y suficiente.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



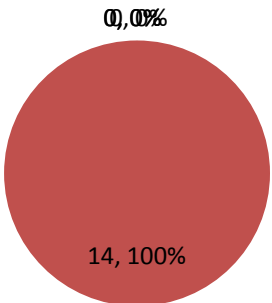
10. Mi jefe comparte con entusiasmo el futuro que le gustaría crear en el área junto con nosotros.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



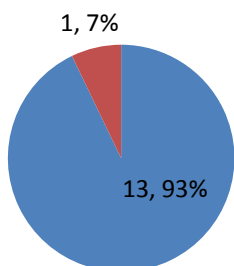
17. Mi jefe inmediato actúa como conciliador en caso de conflictos y contribuye a evitar ataques personales entre los miembros de su equipo cuando se requiere.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



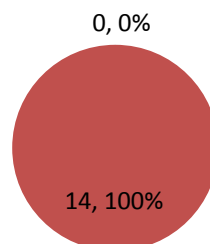
18. En mi equipo de trabajo se da una sana competencia.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



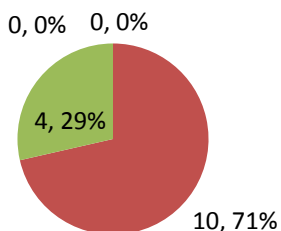
19. Mi jefe nos proporciona la información, la retroalimentación y la asesoría adecuada para realizar con éxito las tareas que nos delega.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



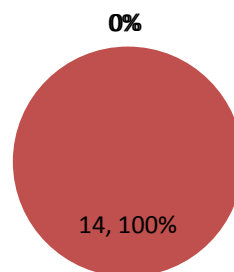
28. El equipo directivo asegura que las estrategias sean desplegadas; monitorea los resultados y hace ajustes según sea necesario.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



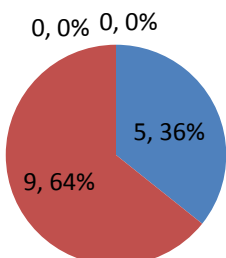
31. Mi jefe trabaja con nosotros para establecer objetivos e indicadores de desempeño y da seguimiento a su alcance.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



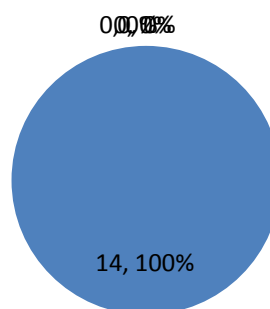
32. Mi jefe toma acciones para que seamos un equipo unido y con disposición para que logremos los resultados que se espera de nosotros

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



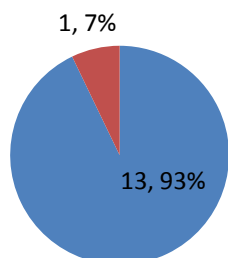
33. En mi área de trabajo nos tratamos con confianza y respeto.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



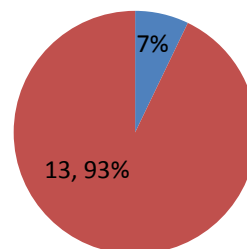
36. En el SABES nos fijamos objetivos ambiciosos y metas elevadas en el desempeño de nuestro trabajo

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



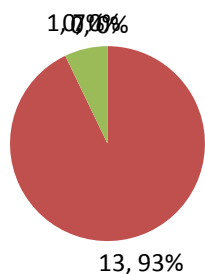
38. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con él.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



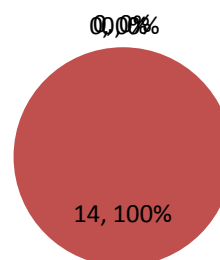
40. La coordinación e interacción que existen entre las distintas áreas de trabajo, impulsa adecuadamente los resultados de la organización.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



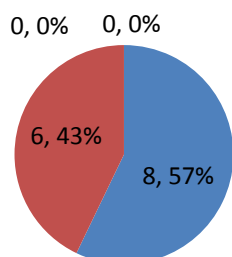
41. Es más importante la comunicación formal que la comunicación informal (de lo que me entero por terceros).

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



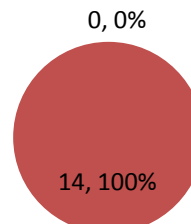
42. Siempre que yo requiero ayuda de otras áreas, recibo el apoyo adecuado en tiempo y forma.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

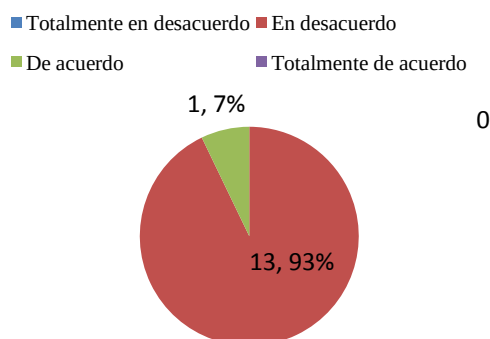


44. Entre los diferentes niveles de la organización (Personal de Apoyo, Especialistas, Personal Docente, Jefes, Coordinadores y Directores) nos escuchamos unos a otros, y nos tratamos con respeto y dignidad.

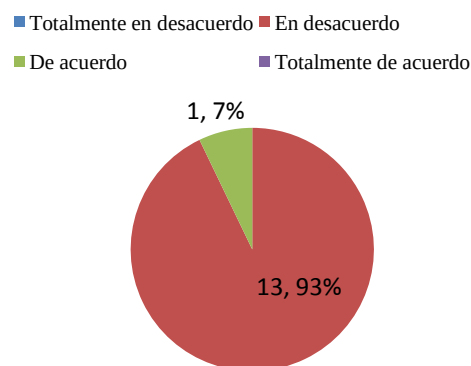
■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



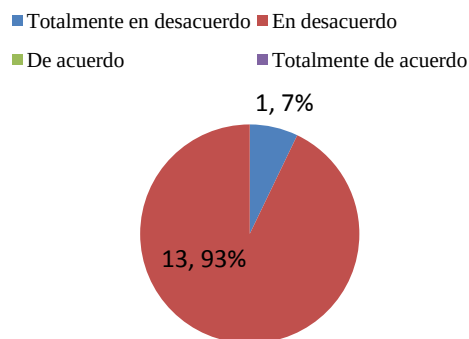
51. El equipo directivo hace del conocimiento del personal las opciones de acción para el logro de las metas.



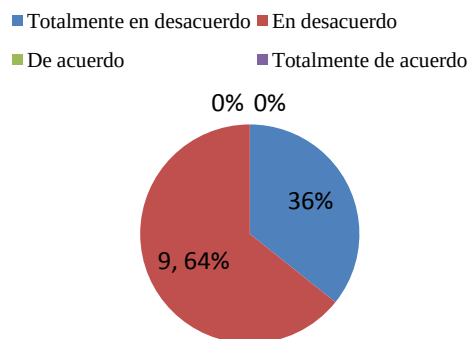
52. Mi jefe es abierto a las ideas y a los cambios para mejorar el quehacer diario.



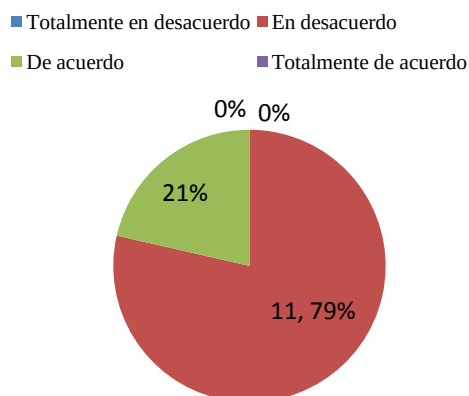
54. La comunicación informal (chismes, radio pasillo, rumores), en la institución tiende a ser positiva.



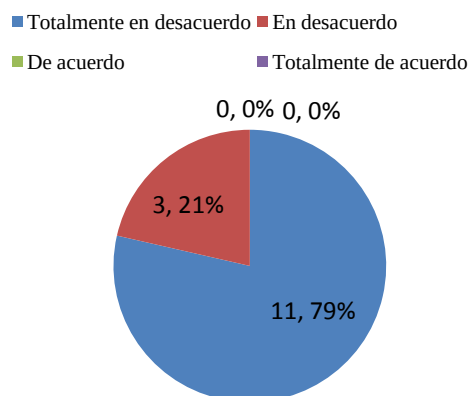
55. Entre mis compañeros de equipo nos solicitamos y proporcionamos ayuda de manera mutua.



56. En la Institución podemos expresar de manera abierta y directa lo que pensamos o sentimos.

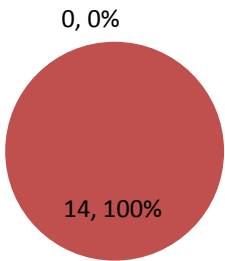


57. Entre los compañeros de mi equipo compartimos ideas e intercambiamos información abiertamente.



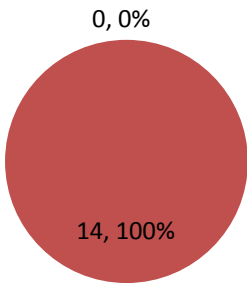
59. Cuento con información oportuna y suficiente para tomar decisiones sobre mi trabajo.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



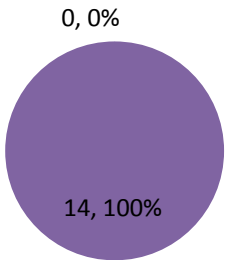
61. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



65. Considero que el proceso para concursar por un puesto vacante en la institución es claro y transparente.

■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo
■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo



6.3. Interpretación de resultados.

El objetivo de este diagnóstico fue obtener una medida fiable del grado de eficacia de la gestión de la comunicación interna, así como identificar el camino que sigue la información desde su origen hasta su destino. La realización de este diagnóstico permitió obtener la información necesaria para establecer planes concretos de acción que permitieran mejorar las relaciones laborales.

Las aportaciones que nos dan los resultados del diagnóstico me permitieron identificar:

- Insatisfacciones con la comunicación interna.
- La situación actual de la comunicación interna, la cual se caracteriza por un predominio del flujo de información de forma descendente mediado por la Coordinación del plantel.
- Las barreras comunicativas de los directivos como máximo responsables de la comunicación interna.
- La importancia de la comunicación como herramienta institucional indispensable para dinamizar el trabajo, fomentar el sentimiento de pertenencia, fortalecer las relaciones interpersonales, inculcar valores, mejorar el desempeño y optimizar el clima laboral.
- Un “pobre” clima laboral en que se vive desde una perspectiva comunicacional, sin dejar de mencionar que la parte administrativa lo catalogan como bueno.
- El liderazgo, se observa una percepción predominantemente “autócrata”.
- La “percepción de la repercusión negativa del ambiente laboral en las relaciones familiares y/o personales”, y la “calidad y exactitud de la comunicación descendente”, dichas diferencias se producen específicamente entre la coordinación y los subordinados y no entre coordinación jefes y empleados administrativos.
- Las diferencias existentes entre los trabajadores en la percepción del clima y el liderazgo, dependiendo de su grupo de pertenencia dentro de la organización; es decir, según el tipo de trabajo desempeñado.
- En relación al tipo de trabajo, se constata que los empleados administrativos tienen una percepción significativamente más positiva del clima laboral en la institución y del liderazgo del jefe que los trabajadores docentes.
- No se tienen implementados medios de comunicación efectivos entre los diferentes niveles en la institución.

- La centralización de la autorización de un formato para la comunicación entre los niveles dentro de la institución.
- La importancia de la comunicación formal y los “daños” que ocasiona la comunicación informal.
- La información requerida para la realización de las tareas se encuentra centralizada y no disponible en tiempo y forma.
- No se pueden tomar decisiones no ser expuestos y autorizados por la coordinación.
- Desconocimiento de información laboral, administrativa, movimientos, eventos presentes y planeados en la institución.
- El empleado solamente es “escuchado” si lo que se desea comunicar es de interés de la coordinación.
- Se pierde la confianza entre los empleados por “depender” de la decisión de la coordinación para la implementación de estrategias que permitan lograr una mejor comunicación, así como la integración de equipos de trabajo si antes no se ha dado el visto bueno para el trabajo de los integrantes de los mismos.

CAPÍTULO 7: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

7.1. Propuesta de mejora.

La comunicación que se da dentro de la institución permite que las relaciones de trabajo se den en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello resulta importante planificar e implementar acciones participativas. Si no estimulamos la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

El gestionar la comunicación implica que definamos un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la institución.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna facilitaremos el despliegue de todo el sistema de comunicación enfocado al personal, con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

A partir del conjunto de resultados obtenidos del diagnóstico, se obtuvo la relación de necesidades, a partir de las cuales se definen los objetivos del Plan de Comunicación Interna en dos líneas:

- 1) Agente de gestión
- 2) Función Estrategia

En relación a la acción gestora:

- Se requiere de un flujo de información significativo entre las áreas que integran la institución.
- Dotar a la información de características funcionales básicas, en orden a su organización, estructura, inmediatez, accesibilidad y transparencia.
- Credibilizar la información, de modo que trascienda del carácter burocrático hacia una función facilitadora y generadora de confianza.

En relación a la función estratégica:

- Proporcionar *feedback individual y grupal* sobre la ejecución y adecuación al trabajo.
- Transmitir información sobre los *objetivos*, proyectos y planes de la propia institución.
- Inducir un *clima* satisfactorio positivo en la comunicación general, creando dispositivos de escucha y participación.
- Promoveremos y articularemos más y mejores *canales* para el desarrollo de un adecuado flujo informativo.
- Una mayor *implicación de los mandos* y cuadros directivos en el desarrollo de una comunicación fluida con el personal.
- Establecer nuevos protocolos y *foros* de comunicación Internos.

Arquitectura del Plan

La propuesta de comunicación estará formalizada en cuatro apartados básicos:

1. Gestión del Apoyo institucional
2. Sensibilización y motivación enfocada al personal de la institución
 - A) Reunión institucional
 - B) Curso-Taller de comunicación interna

3. Definición de Instrumentos:

Atendiendo al tipo de canal utilizado, se categorizan los instrumentos en tres grupos (Telemáticos, Impresos, Relacionales y Digitales).

- A) Instrumentos Telemáticos:

- A.1. Correo Electrónico.
 - A.2. Servicio de Mensajes Cortos SMS (Short Message Service).
 - A.3. Intranet (Portal del Empleado).

- B) Instrumentos Impresos:

- B.1. Revista del Empleado.
 - B.2. Manual de Acogida.
 - B.3. Tablones de Anuncios.

- C) Instrumentos Relacionales:

- C.1. Reuniones Informativas Regulares.

4. Mejoramiento de los instrumentos.

7.2. Implementación de la propuesta de mejora

1. *Obtención de apoyo institucional.*

El objetivo de esta actividad fue lograr el apoyo para la implementación del plan de comunicación interna.

Inicialmente, se presentaron los resultados de las encuestas; tanto generales como internas; al Director del área para dimensionar la importancia de la comunicación interna como un recurso para el mejoramiento de las relaciones laborales dentro de la institución y el favorecimiento de un mejor clima laboral.

Teniendo una respuesta favorable para la implementación del plan de comunicación.

2. *Etapas de sensibilización.*

El objetivo de esta etapa fue lograr que el personal se diera cuenta de la importancia y valor de la comunicación interna como recurso en las relaciones laborales y la atención que se debe de prestar a la misma.

Se programó una reunión interna relacionada al comportamiento de la comunicación en la institución. En ella participaron todos los colaboradores, sin jerarquías ni distinciones, tratando aspectos como:

- a) Percepción personal de la comunicación.
- b) Situación actual de los medios/canales de comunicación usados.
- c) La forma en que llega la información (tiempo y forma).
- d) La información que requiere para realizar sus actividades y de apoyo a los demás.

Identificando:

- Se cuenta con ideas vagas del significado de la comunicación, identificándola solo como el envío o recepción de información; sin dar un significado de utilidad y feedback de la misma.

- No hay una planeación de actividades y tipo de información requerida para cada una de ellas. La mayoría de ellas se realizan de manera improvisada, “al día”.
- La información que se requiere saber no se obtiene de las fuentes correspondientes, sino de manera informal de otras fuentes ajenas a las responsables de su comunicado.
- Frecuentemente se da la “mala interpretación” y “malos entendidos” de lo que se requiere y debe entregarse en la información que circula. Esto debido a la falta de conocimiento del funcionamiento de los procesos y los requerimientos para cada uno de ellos.
- El desconocimiento de situaciones institucionales, por parte de la mayoría del personal, por la falta de información sobre las mismas.
- No a todos se les proporciona la misma información.
- Cuando se requiere información para el desarrollo de actividades, frecuentemente se debe esperar respuesta ya que las fuentes de información correspondientes no dan una respuesta en tiempo y forma.
- Se manifiesta un clima de desconfianza, tensión e inconformidad en lo relacionado a la circulación de la información en todos los niveles. Generando malos entendidos en las relaciones laborales y por consecuencia situaciones desagradables entre el personal.

Se recibieron ideas que permitieran el mejoramiento del flujo de información:

- Informar en tiempo y forma de las actividades a realizar.
- La solicitud de la información que se requiere para otras actividades debe solicitarse en tiempo y forma, para dar continuidad a los procesos.
- La información sobre situaciones laborales debe estar disponible en todo momento, así como del conocimiento por parte del personal.
- Hacer uso de internet para lograr una mejor comunicación y envío-recepción de la información.

De manera simultánea, se gestiono la implementación de un curso-taller de comunicación interna, con una duración de 20 Hrs. Para este taller se propuso el contratar a una empresa externa especializada en el área. Horas que se deberían cubrir en un mes. Intervalo en el cual se propuso que el curso incluyera los siguientes temas:

Modulo 1.

¿Qué es la comunicación interna?

Funciones y objetivos de la comunicación interna.

El proceso comunicativo y los flujos de comunicación

- Comunicación formal
- Comunicación informal

Modulo 2.

- Cultura institucional participativa.
- Factores que condicionan la implicación de las personas.
- La transparencia: requisito indispensable.
- Elementos influyentes en la gestión de personas: Confianza, Liderazgo, Integración, Conocimiento.
- Elementos esenciales en un sistema de comunicación interna: audiencia, fuentes, contenidos, emisores, transmisores, canales, medios.

Modulo 3.

- La comunicación y su gestión en la institución.
- La comunicación y los recursos humanos.
- Casos prácticos de comunicación interna.
- La comunicación interna en situaciones de crisis.
- Cómo mejorar la comunicación en la institución.

A la fecha no se ha recibido una respuesta de aceptación, la propuesta se está analizando. Ya que se requiere de la gestión administrativa para que se proporcionen los recursos necesarios para que se lleve a cabo.

3. Definición de Instrumentos

Atendiendo al tipo de canal utilizado, se categorizaron los instrumentos en tres grupos; esto es, Telemáticos, Impresos y Relacionales.

En base a los recursos disponibles; se propuso, de manera secuencial, la creación y uso de los siguientes instrumentos:

a) Tablón de noticias hacia el personal.

Conteniendo en ellos: Avances noticiosos, publicación semanal o quincenal con información importante de reuniones, capacitaciones, cambios de puestos de trabajo o novedades en la institución. Así como las actividades administrativas, de docencia y apoyo de cada integrante del personal, horarios de asesorías, de asistencia del personal y situaciones de ausencia por comisiones o permisos.

A la fecha se trabaja sobre el tablón referente al personal, ya que se tienen ideas que difieren sobre la confidencialidad de cierta información.

b) Tablón de noticias hacia el alumnado:

Conteniendo en ellos: Trámites administrativos de docencia y apoyo por parte de la institución y el personal asignado para la prestación del servicio solicitado; así como horarios de asesorías, resultados académicos, currículas de las carreras que se ofrecen, calendario de actividades, eventos a realizarse y resultados de los eventos ya realizados.

A la fecha se tienen, por áreas individuales, los tabloneros de cada uno del personal sobre la información que cada uno considera más relevante. Se está gestionando la integración de la información más importante y que debe ser de conocimiento de toda la población dentro de la institución.

c) Tablón de Carteles.

Instrumento propuesto para dar a conocer las actividades extra áulicas, eventos externos, internos, conferencias, congresos, talleres, diplomados, etc. Relacionados con la formación académica y personal.

Dado que el personal tiene asignadas diferentes actividades, solamente la publican en su área para evidenciar el trabajo que se está realizando. Situación generada por la desconfianza y el temor a la crítica sobre su trabajo.

Este instrumento se encuentra en gestión para su conformación.

d) Celebración de metas y objetivos cumplidos.

Actualmente se ha realizado una celebración referente al logro de la meta planteada para la captación de alumnos e incremento en la matrícula, reconociendo el esfuerzo y aportación de todos y cada uno de los integrantes del personal.

e) Reuniones de personal.

Reuniones para dar a conocer los proyectos que se iniciaran, avance de los proyectos en marcha, proyectos finalizados y premios y reconocimientos relevantes obtenidos por la institución o algún integrante del personal. Se deben tomar como hacercamientos para promover el sentido de familia.

A la fecha se han realizado reuniones para cumplir con esta propuesta. Sin embargo se requiere que la información generada sea dada a conocer en las reuniones y vaya a la par de la reunión en tiempo y forma, para no dar pie a los rumores y a la desinformación sobre los proyectos que se están realizando.

f) Instrumentos telemáticos.

Hoy en día el uso de Internet como medio de comunicación, es fundamental, tanto hacia el interior de la organización (intranet), como hacia el exterior (imagen corporativa), Con la llegada del Internet, nuestro mundo, dio un giro de 360° , en un instante, las fronteras se esfumaron, las distancias se acortaron y los idiomas se unificaron, hoy el mundo es sencillamente "mundial".

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia.

Se propuso el desarrollo de Sistemas Digitales de Información enfocados hacia los procesos de comunicación. Para ello el desarrollo de un Content Manager Systems (CMS por sus siglas en inglés), muy semejantes a las plataformas utilizadas por los principales portales en línea.

Mediante estos sistemas se puede disponer de completas plataformas de comunicación, tanto interna como externa, con capacidades de administración de contenidos, documentación y distribución universalizadas.

Un CMS nos ofrece la base ideal para el desarrollo y la integración de medios en Internet. La propuesta abarca la implementación, entre otros medios, de:

- Una revista digital.
- Un centro de documentación.
- Un canal de videos.
- Información disponible de otros departamentos

Como base de partida se inicio con:

E-mail (Correo Electrónico): por sus ventajas en la rapidez, interactividad, multidifusión y la facilidad de fijación del destinatario.

Mensajería Instantánea. Por su facilidad de manejo y disponibilidad como software libre.

Inicialmente se propuso la creación de cuentas de correos, de manera individual e institucional, en Hotmail con la finalidad de hacer llegar la información y retroalimentación correspondiente de manera asíncrona. Así como el uso de manera paralela de un sistema de mensajería instantánea, la cual permitiera la comunicación de manera síncrona, recurriendo al Messenger.

Se recurrió a este recurso por estar en construcción el portal institucional y fallas en el mismo. Así como considerarla una prueba piloto y anticipación al manejo de esta herramienta en el correo institucional.

Dentro de la cuenta de correo de cada colaborador se integraron grupos de contactos en base a las actividades asignadas a cada uno:

- Grupo de tutorados
- Grupo de tutores
- Grupo de administradores
- Grupo por materia asignada
- Grupo general

Para la implementación se asignó una reunión en la cual se explicó los usos y beneficios de esta herramienta de trabajo. Describiendo paso a paso la creación de su cuenta de correo, la creación de los grupos, el alta de integrantes en cada grupo; así como el envío, lectura, contestación y manejo del contenido de la cuenta de correo.

Posterior a la reunión se atendieron las dudas que surgieron sobre el uso y manejo de esta herramienta.

Actualmente se encuentran en funcionamiento dentro del portal institucional, siendo la prueba piloto de gran ayuda y la integración del personal en el manejo de nuevas tecnologías.

A continuación se muestra la plataforma y el modulo referente al correo institucional:



Figura Portal 1. Pantalla de entrada al portal
Fuente: portal institucional

Ingresando a la liga del Correo Institucional:



Figura Portal 2. Pantalla correo institucional
Fuente: portal institucional

Escribiendo la cuenta de usuario y la contraseña correspondiente:

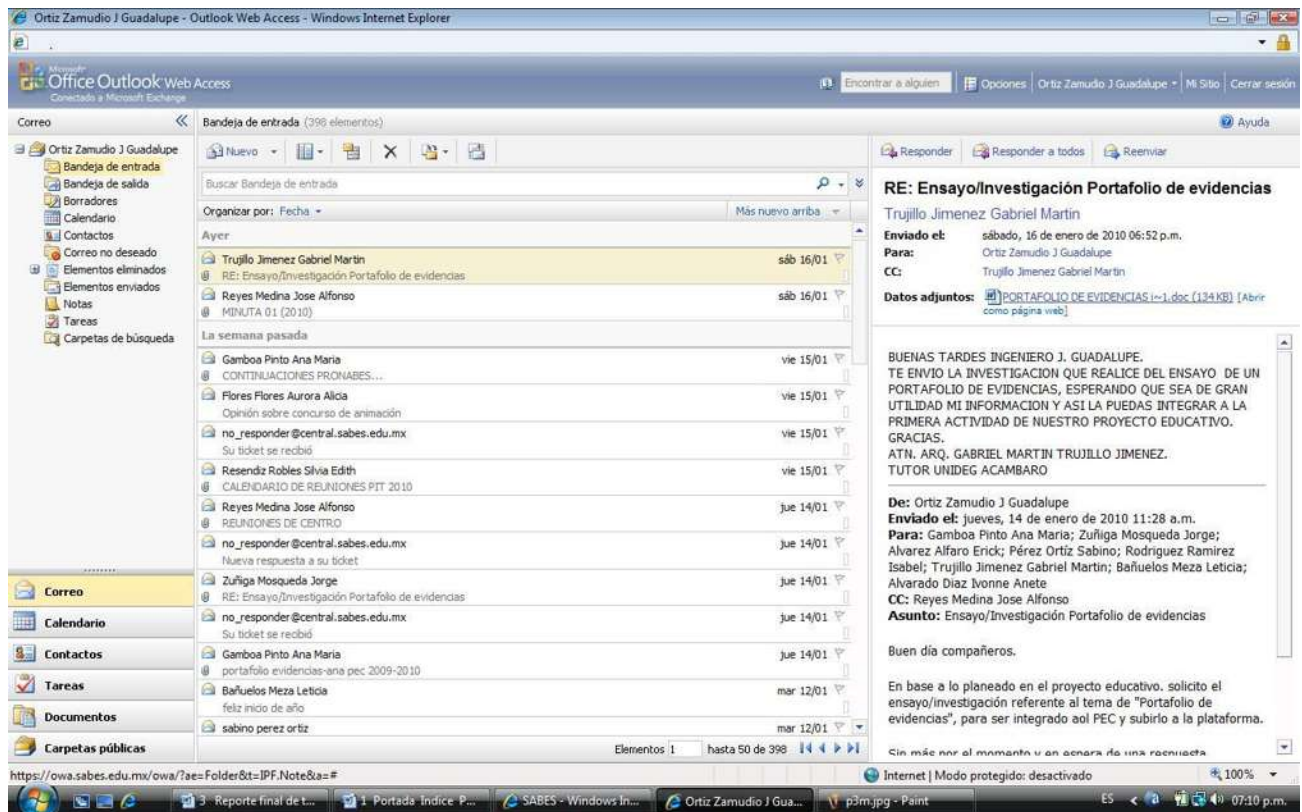


Figura Portal 3. Pantalla correo institucional

Fuente: portal institucional

En lo referente a la mensajería instantánea se sigue manejando el Messenger y en menor grado el Pandion, que es el que presta este servicio en el portal institucional.

Una vez que el funcionamiento del portal fue más estable, se dialogó con el personal del área de informática y de vinculación para el intercambio de ideas referentes a la comunicación, proponiendo la creación de políticas de uso del correo electrónico y de la mensajería instantánea; así como la inclusión de videos corporativos e institucionales y la inclusión de la revista institucional.

Para el acceso al centro de documentación se requiere de acceso a la intranet, a la cual se accede con la cuenta de correo institucional.

g) Instrumentos impresos.

La institución, para su buen funcionamiento, cuenta con una revista de circulación; pero cuyos contenidos son de información general de lo que ocurre en todo el sistema, sin ser concretos en la información de tipo laboral.

La propuesta de generación de:

- *Manual de acogida (Cuadernillo de Bienvenida)*: Cuyo objetivo es que cualquier persona que ingresa conozca a dónde se ha incorporado. Para ello es necesario diseñar este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.
- *Manuales de estilo*: Elaboración de guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Que ayuden a organizar y coordinar las actividades. Además de colaborar indirectamente en la imagen institucional.
- *Revista del empleado/institucional (Folletos)*: Sobre temas particulares, se propone diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

La función de la revista interna es cumplir como medio informativo, motivacional y de cohesión del personal.

Instrumentos impresos en los cuales se requiere de información que ha requerido gestiones ante instancias departamentales y que se encuentran en proceso.

Otro instrumentos impreso que se propuso para su elaboración fue el Manual de procedimientos interno. Documento que actualmente se esta trabajando, como ejemplo:

PROCESO DE REINSCRIPCIÓN

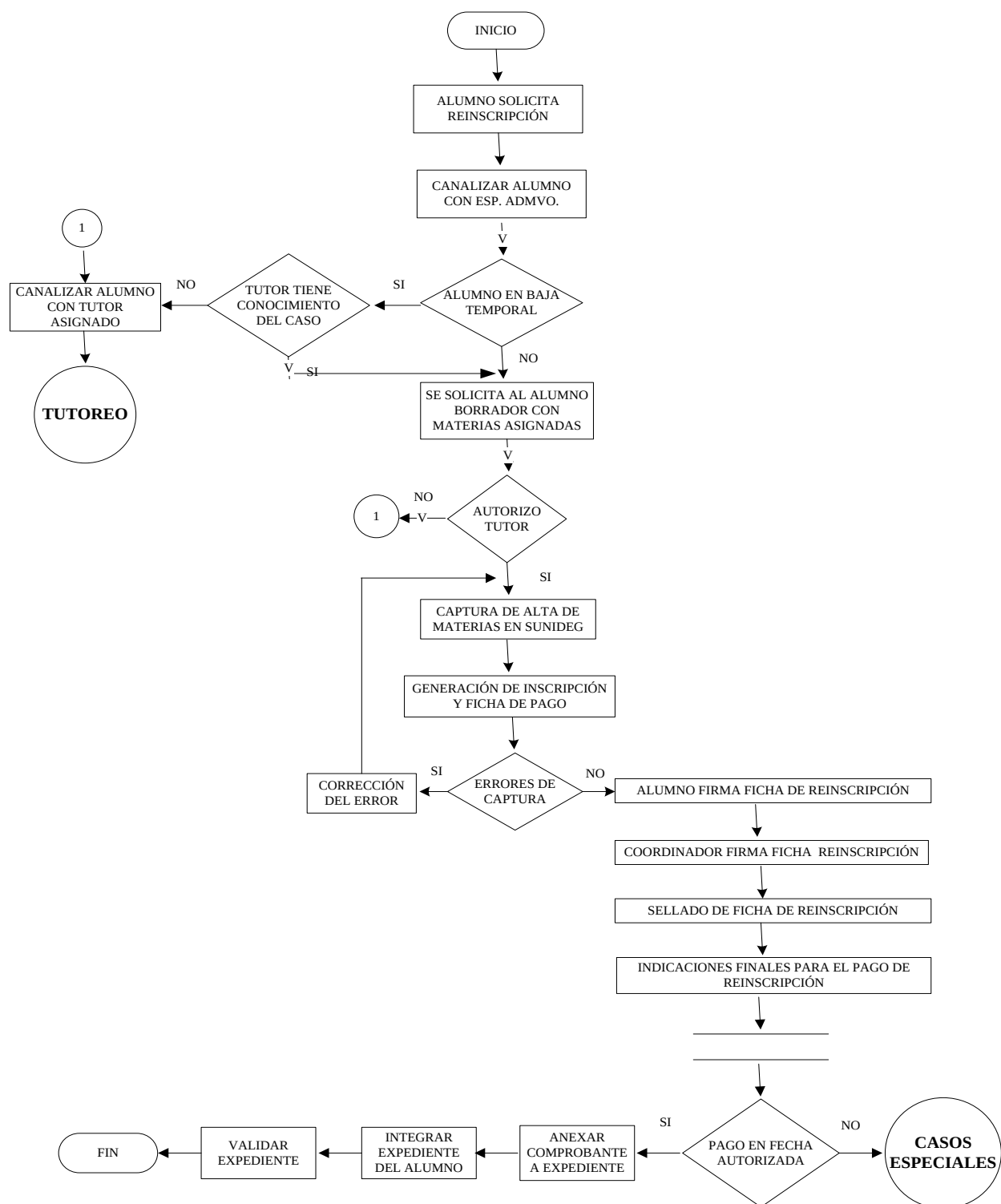


Figura portal 4: Diagrama de procesos
Fuente: elaboración propia

4. *Mejoramiento de los instrumentos.*

Una vez implementados los instrumentos de comunicación, se propone dar un seguimiento a los mismos. Con la finalidad de mejoras e implementación de nuevos medios de comunicación.

Para este Plan de Comunicación Interna se han identificado utilidades, que para su logro el personal debe estar concientizado de sus ventajas, ya que forma parte fundamental de un elemento inherente a toda empresa u organización. Para lograr las metas y cumplir los objetivos planteados es necesario que se comuniquen adecuadamente así como estar abiertos a la escucha y dialogo para el mejoramiento de esta propuesta.

CONCLUSIONES

Dado que la comunicación interna favorece el conocimiento dentro de las instituciones, siendo este conocimiento complementado con la motivación e involucramiento del personal para el logro de metas y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Teniendo en cuenta esta función principal, el mejoramiento en la comunicación interna en la institución, ahora:

- Promueve mejores las relaciones laborales entre el personal de la institución.
- Gestiona el flujo de la información necesaria para desarrollar las actividades, disminuyendo los cuellos de botella en aquellas actividades dependientes unas de otras.
- Permite informar de manera individual y colectiva al personal.
- Difunde los logros conseguidos por la institución, y por los integrantes del personal.
- Permite la expresión individual y colectiva del personal.
- Permite construir una identidad de la institución en un clima de confianza y motivación.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la institución, en todos los niveles jerárquicos, conozca cuáles son los planes, metas y objetivos a alcanzar y el grado de participación y esfuerzo que se requiere por todos y cada uno de los integrantes para su consecución.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, como ya lo constatamos, el personal no sabrá a donde se dirige la institución, la ruta a seguir y que se espera que aporte cada cual.

La Coordinación ha de apoyar, promoviendo acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la institución. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La Coordinación y sus miembros deben mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes,

objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse de las opiniones y sugerencias de su personal.

Por lo tanto, podemos concluir que la hipótesis planteada se cumple; ya que el gestionar la comunicación interna como un recurso intangible e inherente a la institución nos permitirá fortalecer las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la institución.

“La comunicación es esencia, alma y fuerza dominante dentro de una organización”

“La comunicación no es todo, pero está en todo”

BIBLIOGRAFIA

- Abraham Moles y Joan Costa(2001), PUBLICIDAD Y DISEÑO: El nuevo reto de la comunicación, Editorial: INFINITO, Argentina, buenos aires.
- Algarra Manuel (1998): La comunicación en la vida cotidiana. La fenomenología de Alfred Schutz, p. 264. Madrid, España.
- Avellana R. Pardo (1998). Clima social en la empresa. Estudio Internacional, Documento de trabajo, pp 105-106. Fundación BBV, Madrid, España.
- Bartoli Annie (1992), Comunicación y Organización. La organización y la comunicación organizada, Paidos, Barcelona, España.
- Benavides Juan, Costa Joan y Fajula Anna (2001): Dirección de comunicación empresarial e institucional. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Costa Joan, (1997). La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral (Ibérico-Europea, Madrid, España.
- Del Pozo Lite Marisa (1997), “Identidad y cultura en la comunicación interna”. p. 263. Fragua, Madrid, España.
- Drucker, P., (1996), Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en información, la economía, la sociedad, Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Elías Joan y Mascaray José(2002):Más allá de la comunicación interna. Editorial: Gestión 2000. Barcelona, España.
- Galloway Dianne (2002): Mejora continua de procesos. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Garrido, Francisco Javier, (2002): Comunicación Estratégica, Ed. Gestión 2000, Barcelona, España.
- Hernández Sergio (2006): Introducción a la administración (Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia). Ed. Mac Graw Hill. México.
- Justicia Antonio (1996), “Comunicación Interna y competitividad”, p. 101. Telos Número 46. Barcelona, España.
- Katz, D. Y Khan, (1986): Psicología social de las organizaciones. Ed. Trilla, México.
- Kendal y Kendall (2005): Análisis y Diseño de sistemas. Ed. Pearson, Prentice Hall. México.

- Lacasa Antonio (1998): Gestión de la comunicación empresarial, Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Lazarsfeld, Paul, (1971): La sociología y el cambio social, Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Likert, Rensis. (1967): The Human Organization. Ed. MacGraw Hill, New York.
- Lucas Marin, (1997): La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch Comunicación, Barcelona, España.
- Marc Edmun y Picard Dominique (1992): La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación, p. 19. Paidós Ibérica, Barcelona, España.
- Martín, Fernando, (1999): Comunicación empresarial e institucional, Editorial Universitas, Madrid, España.
- Putnam Linda, Costa Joan y Garrido Francisco (2002): Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Ramirez,Txema, (1995): Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia, Bosch, Barcelona, España.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949): *The Mathematical Theory of Communication*. Ed. Urbana, University of Illinois Press.
- Stephen P. Robbins (2003): Fundamentos de administración, Concepto y Aplicaciones. Ed. Prentice Hall. México.
- Stoner Freeman (2000): Administración de empresas. Ed. Mac Graw Hill. México.
- Stephen P. Robbins (2004): Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson, Prentice Hall. México.
- Senn James (2000): Sistemas de información para la administración. Ed. Grupo editorial Iberoamérica.
- Senn James (1996): Análisis y diseño de sistemas. Ed. Mac Graw Hill. México.
- Von Bertalanffy, Ludwig. (1976): Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes.
- Villafañe Justo (1999): La gestión profesional de la imagen corporativa, p. 127-302. Ediciones Pirámide, Madrid, España.

- Wiener, Norbert, (1981): Cibernética y sociedad México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. México.

Enlaces en internet

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/cmellado.html>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/beneficio-economico-de-la-comunicacion-interna.htm>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

<http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml>

<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

http://www.mundotutoriales.com/tutoriales_comunicacion_interna-mdpal14807.htm

ANEXOS

ANEXO 1.

Encuesta de Clima Laboral

OBJETIVO GENERAL:

El presente cuestionario tiene como única finalidad obtener información, acerca de la forma en que se percibe la operación de nuestra Institución, para con base en ella implementar planes de acción, que nos ayuden a incrementar nuestra efectividad en la búsqueda de calidad, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de nuestros objetivos.

Información General:

- 1.- El cuestionario pretende obtener información de la Institución como un todo, a través de la percepción de sus individuos. Pero, no información sobre individuos, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima.
- 2.- Este cuestionario es personal y confidencial. La información proporcionada por el grupo será la base del análisis.
- 3.- En la medida en que proporcione información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán.
- 4.- Es muy importante tu colaboración.

Instrucciones:

- 1.- Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- 2.- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la que más se acerque a su percepción.
- 3.- Oprima guardar una vez que termine de contestar el cuestionario.

Agradecemos tu colaboración

No	Pregunta
1	Tengo oportunidad de solucionar problemas que surjan en mi desempeño laboral, de acuerdo a mi criterio y recursos. ☒ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
2	Conozco bien lo que apporto con mi trabajo para el crecimiento de la Institución. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
3	Considero que el Titular de la Institución mantiene un contacto cordial y humano con el personal. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
4	Nos exigimos entre compañeros a desempeñarnos con un alto nivel de calidad, productividad y servicio. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
5	La exigencia en mi trabajo es la adecuada. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
6	Mi trabajo me brinda una estabilidad laboral. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
7	En las reuniones con mi jefe, logramos acuerdos auténticos y nos comprometemos a su cumplimiento. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
8	La comunicación formal (tal como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales) es adecuada y suficiente. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
9	Las decisiones que se toman respecto a las personas (reconocimientos, ascensos, permisos, sanciones, despidos) son congruentes con su nivel de desempeño. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
10	Mi jefe comparte con entusiasmo el futuro que le gustaría crear en el área junto con nosotros. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
11	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
12	Pienso permanecer en el SABES aunque me ofrezcan trabajo con el mismo sueldo en otra institución. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
13	En esta institución se busca hacer las cosas con sencillez, evitando complicar los procesos. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
14	Me siento orgulloso por pertenecer al SABES. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo

15	Observamos atentamente los procesos, las tareas y los productos de trabajo asegurando que estén libres de errores, omisiones o defectos.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
16	Tengo claro cuáles son los objetivos y las responsabilidades de mi puesto
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
17	Mi jefe inmediato actúa como conciliador en caso de conflictos y contribuye a evitar ataques personales entre los miembros de su equipo cuando se requiere.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
18	En mi equipo de trabajo se da una sana competencia.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
19	Mí jefe nos proporciona la información, la retroalimentación y la asesoría adecuada para realizar con éxito las tareas que nos delega.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
20	Nunca he pensado en renunciar al SABES
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
21	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
22	Las prestaciones que me proporciona la empresa satisfacen mis necesidades.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
23	El trabajo que realizo me brinda una gran satisfacción personal.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
24	El equipo directivo genera y considera opciones de acción para lograr una meta o visión de largo alcance y la hace del conocimiento del personal.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
25	En el SABES tengo la oportunidad de implantar nuevas ideas para mejorar los procesos.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
26	Los integrantes de mi equipo están comprometidos con brindar servicios de calidad a los usuarios.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
27	Realizo las actividades que demanda mi trabajo en tiempo y forma.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo

28	El equipo directivo asegura que las estrategias sean desplegadas; monitorea los resultados y hace ajustes según sea necesario. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
29	En el SABES contribuimos a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de las comunidades. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
30	El SABES brinda oportunidades de desarrollo personal y profesional. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
31	Mi jefe trabaja con nosotros para establecer objetivos e indicadores de desempeño y da seguimiento a su alcance. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
32	Mi jefe toma acciones para que seamos un equipo unido y con disposición para que logremos los resultados que se espera de nosotros ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
33	En mi área de trabajo nos tratamos con confianza y respeto. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
34	El equipo directivo selecciona y pone en práctica la estrategia con la mayor probabilidad de éxito. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
35	Mi jefe inmediato presenta y/o solicita soluciones potenciales y rutas de acción positivas en situaciones de conflicto. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
36	Me gusta el ambiente de trabajo que prevalece en esta institución. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
37	En el SABES nos fijamos objetivos ambiciosos y metas elevadas en el desempeño de nuestro trabajo. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
38	Yo puedo decir a mi jefe libremente cuándo estoy en desacuerdo con él. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
39	Tengo energía suficiente y me siento relajado a pesar del exceso de trabajo. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
40	La coordinación e interacción que existen entre las distintas áreas de trabajo, impulsa adecuadamente los resultados de la organización. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
41	Es más importante la comunicación formal que la comunicación informal (de lo que me entero por terceros). ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo

42	Siempre que yo requiero ayuda de otras áreas, recibo el apoyo adecuado en tiempo y forma.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
43	Tengo pleno conocimiento de cómo el buen o mal desempeño de mis procesos afecta el de otras áreas.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
44	Entre los diferentes niveles de la organización (Personal de Apoyo, Especialistas, Personal Docente, Jefes, Coordinadores y Directores) nos escuchamos unos a otros, y nos tratamos con respeto y dignidad.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
45	Mi jefe nos asigna la autoridad apropiada para la toma de decisiones, así como la responsabilidad por las tareas que nos delega.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
46	Mi jefe inmediato hace una síntesis de los acuerdos alcanzados en situaciones de conflicto para asegurar que los involucrados realicen las acciones requeridas para su resolución.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
47	La institución brinda la oportunidad de ascender o promover a otros puestos de mi interés profesional.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
48	Mis actividades y metas representan un reto profesional.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
49	Mi jefe pone en práctica los valores de la organización y toma las decisiones apegándose a ellos.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
50	Considero que puedo cubrir mi carga de trabajo dentro del horario establecido en mi jornada laboral.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
51	El equipo directivo hace del conocimiento del personal las opciones de acción para el logro de las metas.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
52	Mi jefe es abierto a las ideas y a los cambios para mejorar el quehacer diario.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
53	Impulsamos acciones que mejoren el servicio con nuestro cliente.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
54	La comunicación informal (chismes, radio pasillo, rumores), en la institución tiende a ser positiva.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
55	Entre mis compañeros de equipo nos solicitamos y proporcionamos ayuda de manera mutua.
	☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo

56	En la Institución podemos expresar de manera abierta y directa lo que pensamos o sentimos. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
57	Entre los compañeros de mi equipo compartimos ideas e intercambiamos información abiertamente. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
58	Estoy satisfecho por el reconocimiento personal que recibo en la institución. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
59	Cuento con información oportuna y suficiente para tomar decisiones sobre mi trabajo. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
60	Los programas de formación proporcionados por la Institución han contribuido a mejorar mi desempeño en el trabajo. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
61	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
62	Consideramos el cambio y las nuevas situaciones como oportunidad para aprender y crecer. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
63	Tengo oportunidades de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
64	Cumplo con mis responsabilidades y tareas sin necesidad de que se me presione para hacerlo. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
65	Considero que el proceso para concursar por un puesto vacante en la institución es claro y transparente. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
66	Las personas de esta institución tenemos la facilidad de adaptarnos para responder a los cambios que necesita el SABES. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
67	El sueldo y prestaciones que percibo son similares a las que percibiría por un trabajo similar en otra institución. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo
68	Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales. ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Totalmente de acuerdo

Si lo desea, puede complementar la encuesta agregando la siguiente información adicional

Observaciones:

Sugerencias:



ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

Con frecuencia se habla de la falta de comunicación y sus consecuencias. La siguiente encuesta nos ayudará a redondear un diagnóstico sobre este tema.

1. ¿Cómo calificarías la comunicación en general del SABES?

Categoría	Porqué
☐ Buena	_____ _____
☐ Regular	_____ _____
☐ Mala	_____ _____

2. Menciona tres principales carencias?

- _____
- _____
- _____

3. ¿Recibes información sobre el SABES? (desde memorándum hasta publicidad o propaganda).

☐ Sí
☐ No

4. ¿Cuál? (Especifica)

- _____
- _____

5. ¿Por qué medio?

- _____
- _____

6. ¿Recibes a tiempo la información?

☐ Sí
☐ No

7. De las Direcciones ¿qué tipo de información te interesa recibir?

VINCULACIÓN

- _____ Comunicación social
- _____ Egresados
- _____ Otra (Especifica) _____

PLANEACIÓN

- _____ Trámites escolares
- _____ Infraestructura
- _____ Otra (Especifica) _____

ADMINISTRACIÓN

- _____ Estados de cuenta
- _____ Comunicados
- _____ Otra (Especifica) _____

DHO

- _____ Comunicados
- _____ Asuntos legales
- _____ Otra (Especifica) _____

ACADÉMICO

- _____ Control académico
- _____ Valores
- _____ Otra (Especifica) _____

6. ¿Cuál es el canal de comunicación que utilizas para estar en contacto con el SABES?

7. ¿Cuál sería para ti los medios más adecuados de comunicación e información que pueda utilizar el SABES?

Nombre: _____

E-mail personal: _____