

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN AMANCO-COSTA RICA

Paola Rojas Lobo¹

RESUMEN

El presente artículo resume el trabajo de graduación titulado “Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna generados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica, durante el II semestre del 2006 y primer semestre del 2007” para optar por el grado de Máster en comunicación con énfasis en mercadeo. Este trabajo busca demostrar como la comunicación interna en una organización permite generar un compromiso en los colaboradores con las labores de la empresa, ayuda a tomar decisiones congruentes, consolida las políticas y la identidad de la organización, integra al personal, delimita roles laborales, satisface las necesidades de los clientes internos y los motiva, mejora la calidad de vida de los colaboradores, genera una buena sinergia de trabajo, descentraliza funciones, maximiza el aprovechamiento de oportunidades, reduce los conflictos, mejora la comunicación entre departamentos, mejora las adaptaciones al cambio, genera un sentido de pertenencia y aumenta la productividad de los procesos y del recurso humano. Para efectuar el diagnóstico, se elaboró una serie de variables las cuales fueron convalidadas a través de los mapeos y diagramas de los procesos comunicacionales de la empresa; además, se ejecutó un período de observación estructurado donde se recaudó la mayor cantidad de información por medio de la revisión de documentos, reuniones, entrevistas, convivencia y el análisis de procesos y macroprocesos. Igualmente, se efectuó entrevistas a profundidad estructuradas a personas claves, quienes se designaron por el mapeo, liderazgo y por sus roles laborales; así como, una encuesta.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTENA, PROCESO, MACROPROCESO, ACTIVIDADES, MAPEOS, DIAGRAMAS, EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN, CANALES DE COMUNICACIÓN, DINÁMICAS COMUNICACIONALES, RECONOCIMIENTO, MOTIVACIÓN.

ABSTRACT

This article summarizes our work of graduation entitled “Diagnosis of the state of situational communication processes internally generated by the Human Resources Department Amanco Costa Rica during the second half of 2006 and first half of 2007”

1 Paola Rojas Lobo: Máster en Comunicación con énfasis en Mercadeo y bachiller en Filología Española, ambas de la Universidad de Costa Rica.

Se desempeña como Productora Multimedial del Departamento de Videoconferencia de la UNED y es facilitadora de FUNDES. 3

in order to get the degree of Master in Communication with emphasis in marketing. This paper seeks to demonstrate how internal communication within an organization can generate a commitment to work with the employees of the company, help them to take coherent decisions, consolidate policy and the identity of the organization, integrate personnel, define labor roles, meet the needs of internal customers and motivate them, improve the quality of life for employees, create a good working synergy working, decentralize functions, maximize the utilization of opportunities, reduce conflict, improve communication between departments, improve the adaptation to changes, generate a sense of ownership and increase productivity of processes and of human resources. To make the diagnosis, we created a series of variables which were validated through the mapping and diagrams of the communication processes of the company, and ran a structured observation period during which we collected a lot of information through review of documents, meetings, interviews and analysis of social and work coexistence and macro processes. Similarly, in-depth interviews were structured to key people who were designated by the mapping based upon their leadership and their working positions; a survey was also taken.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, INTERNAL COMMUNICATION, PROCESS, MACROPROCESS, ACTIVITIES, MAPPING, DIAGRAMS, PERFORMANCE APPRAISALS, TRAINING, COMMUNICATION CHANNELS, COMMUNICATIONAL DYNAMICS, RECOGNITION, MOTIVATION.

I	Introducción	318
II	Antecedentes de la empresa	321
III	Metodología.	323
	1. Población de las encuestas	323
	2. Muestra	323
	3. Instrumento.	324
	4. Recolección de la información	324
	5. Plan de tabulación y análisis.	325
	6. Alcance y limitaciones.	325
IV	Marco teórico	325
	1. Comunicación corporativa	325
	2. Comunicación interna.	326
	3. Escuelas de comportamiento organizacional.	329
	4. La comunicación interna como herramienta de un buen líder para fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo en equipo	332
	5. Variables de la investigación	334
V	Informe de las encuestas	344
VI	Conclusiones	349
VII	Bibliografía	353

cubrir las demandas informativas y comunicacionales hacia sus empleados. Del reconocimiento de estas necesidades y la identificación de un mercado interno surge el término de “cliente interno”. En el artículo La auditoría de la comunicación interna, Josefa García Mestanza resume en seis puntos la importancia que tiene la comunicación interna para las empresas²:

1. La comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, pueden sentirse más involucradas en sus actuaciones de cada día y en el aumento de la motivación personal.
2. Una adecuada información interna reduce la conflictividad, mejora el clima laboral y contribuye a alcanzar los objetivos empresariales.
3. La velocidad y claridad en la transmisión de las políticas empresariales y cambios acontecidos permiten una mejor adaptabilidad a los cambios inminentes del entorno, minimiza

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, se ha hecho más evidente la necesidad de las empresas por

2 García Mestanza, Josefa (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Universidad de la Laguna, España. Pág. 2.

los efectos de éstos y maximiza el provecho de las oportunidades.

4. La descentralización de las funciones aumenta el contacto entre los departamentos pertenecientes a la organización y consolida una única identidad empresarial. Sin embargo, una buena práctica de comunicación interna debe delimitar los roles laborales de todos los colaboradores de la organización y generar una buena sinergia de trabajo entre toda la empresa, para propiciar un buen clima laboral y tomar decisiones congruentes y coligadas a las políticas establecidas.
5. La comunicación interna se debe gestionar para difundir una identidad empresarial coherente con todas las funciones que realiza la organización desde sus comunicados hasta el comportamiento de los colaboradores y las políticas, principios, valores, misión y visión que guiarán los objetivos organizacionales.
6. Una adecuada práctica comunicacional, al buscar satisfacer las necesidades de los clientes internos, logra incrementar el grado de compromiso de los miembros de una organización, lo cual se reflejará en los objetivos empresariales.

Es evidente cómo la comunicación interna no sólo incrementa la productividad del recurso humano a través de la satisfacción de varias necesidades, sino también, crea un sentimiento de pertenencia e integración que se deriva en ingresos económicos.

Según Pablo Gonzalo Molina, socio director del área de comunicación interna de Alcor Consultores, la comunicación interna no es una moda... es una herramienta para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia por medio de la mejora del grado de comprensión y compromiso de los miembros de la organización con las estrategias y actuaciones empresariales.

Por otra parte, señala cómo la comunicación interna es una herramienta que facilita la integración y el compromiso del colaborador hacia la empresa donde labora; en otras palabras, "estos colaboradores no sólo quieren hacer bien lo que se les pide, además, quieren hacerlo

mejor cada día, asumiendo los nuevos retos de la organización y participando de las acciones concretas las cuales materialicen ese mejor desempeño".³

En su artículo, Gonzalo Molina expone cuál es el punto de vista de un colaborador a quien se le exige un trabajo de alta calidad y cómo la comunicación interna logra satisfacer sus deseos:

- "Si usted, empresario o directivo, me quiere responsable, dígame claramente qué es lo que la organización espera de mí, déme un espacio claro de actuación para poder mostrar mi responsabilidad –lo contrario es la obediencia- y dígame cómo lo estoy haciendo y cómo podría hacerlo mejor.
- "Si usted me pide compromiso, clarifíqueme con qué debo comprometerme, a qué aspira esta organización, qué papel puedo cumplir yo para lograrlo y qué atractivo o interés tienen estos retos para mí.
- "Si me pide ser emprendedor, acordemos una línea para el progreso de la organización que yo pueda comprender y en la que yo pueda aportar algo significativo, déme poder para que pueda hacer cosas distintas y mejores que las actuales e incentivos para que me sienta estimulado por este reto.
- "Pero además, usted, empresario, aunque no lo suele decir claramente, me pide que, como asalariado, no sea dependiente, que acepte que la estabilidad de mi puesto de trabajo está vinculada (entre otras cosas) a la competitividad de la empresa y que los malos tiempos pueden acabar con nuestra relación laboral, muchas veces con relativa independencia de la calidad demostrada de mi responsabilidad profesional, mi compromiso y mi capacidad de emprender. En esta situación, para que yo mantenga mi compromiso profesional, tendrá usted que mostrarme con palabras y hechos, que mi relación profesional con esta empresa me

3 Gonzalo Molina, Pablo (2002). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Harvard Deusto Business Review. p. 38.

permite también mantener la competitividad profesional, posibilitándome crecer mi valor en el mercado laboral....”⁴

Como parte de la importancia que tiene la comunicación interna dentro de las dinámicas y estrategias empresariales, es imprescindible saber que todo proceso antes de implementarse o mejorarse necesita ser conocido, evaluado y analizado. Es por esta razón, que las auditorías son una actividad de asesoramiento indispensable para controlar y evaluar la eficacia de las políticas o procesos planificados; así como recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas acciones.

Para efectos de esta investigación, es importante aclarar que todo diagnóstico es el primer paso del plan de comunicación interna de una organización para dar a conocer los modos de comunicación existentes, los medios utilizados, con qué eficacia y los tipos de informaciones transmitidas; en otras palabras, el diagnóstico busca conocer el estado situacional de los procesos de comunicación interna de la empresa.

Todo análisis de situación se refiere al estudio de los datos pasados, presentes y futuros para identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias; sin embargo, estos análisis deben ejecutarse de forma sistémica para compilar la mayor cantidad de información posible, poder evaluar los primeros cambios y para escuchar los puntos de vista de todos los públicos involucrados.

Esta investigación se desarrolló en las instalaciones de Amanco y es parte de un estudio que desea ejecutar el Departamento de Recursos Humanos para no sólo evaluar todos los canales de comunicación interna y reelaborarlos, sino también, para evaluar todos los procesos de comunicación interna que ellos manejan y conocer su incidencia en el clima laboral de toda la empresa.

Por otra parte, el trabajo se estructuró en tres grandes etapas:

1. La primera consistió en un estudio de exploración, el cual se dividió a su vez en un proceso de observación semiestructurado y la aplicación de entrevistas a profundidad estructuradas.
2. La segunda etapa abarcó un estudio concluyente, en el cual se aplicó unas encuestas para confirmar, con datos estadísticos, las hipótesis y los problemas surgidos durante el proceso de observación y las entrevistas a profundidad.
3. Por último, se procedió a realizar una serie de recomendaciones necesarias para mejorar los macroprocesos, procesos y subprocesos de comunicación interna que genera o coordina el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica.

Como objetivo general del trabajo se buscó diagnosticar y formular recomendaciones sobre el estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa, a través de algunos objetivos específicos como lo son: en primer lugar, identificar, diagramar⁵ y mapear⁶ todos los macroprocesos⁷, procesos⁸ y actividades comunicacionales inter-

⁴ Ibid. pág 37.

⁵ El diagrama contiene información detallada de lo que ocurre en cada etapa del proceso y permite caracterizar cuándo y quién toma las decisiones. Para hacerlo se debe: (1) indentificar las etapas desarrolladas en el proceso, (2) formular un esquema lógico que relacione las etapas a los detalles operativos del proceso y (3) dibujar el diagrama utilizando los símbolos correspondientes.

⁶ Permite analizar fácilmente los flujos y contraflujos e integra diagramas de flujos operativos e información.

⁷ El macroproceso es el conjunto de procesos interrelacionados y con un objetivo en común. Las características son: (1) es una unidad de planeación estratégica, (2) está conformada por un conjunto de procesos, (3) conforman la razón de una empresa, pues si se modifica cambia el objetivo de la misma.

⁸ El proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada, permitiendo obtener productos y salidas. Los procesos pueden ser industriales o de gestión (entrada y salida de información); además, constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

nos empleados y evaluar la estructura interna formal e informal de los procesos, las dinámicas de comunicación interna de la empresa y sus diferentes canales, por medio de metodologías cualitativas y cuantitativas.

II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La corporación Amanco inició en Latinoamérica hace más de 50 años gracias a la visión de un gran empresario suizo Stephan Schmidheiny, quien cuando estaba al mando del complejo industrial de la familia decidió estratégicamente expandir sus empresas de materiales de construcción hacia otro continente.

Amanco de Costa Rica comenzó sus operaciones el primero de noviembre de 1996; no obstante, su consolidación se dio el primero de junio de 1998 cuando se unieron tres empresas: Ricalit, S.A.; Plásticos para la Construcción, S.A. (P.P.C.) y Accesorios Plásticos Centroamericanos, S.A. (A.P.C.).

Hasta el año 2007, esta corporación contaba aproximadamente con 450 empleados, divididos entre planillas operativas y administrativas.

El triple resultado es la filosofía empresarial con la cual se trabaja e incluye el éxito en las áreas ambiental, social y económica. Es decir, si la empresa presenta altos rendimientos en dos áreas y en una no, los objetivos no son cumplidos, pues toda la parte de identidad corporativa, los objetivos empresariales y las estrategias de negocio giran alrededor de la meta del Triple Resultado.

Reglamentación de los procesos de comunicación internos

En primer lugar, Amanco Costa Rica se encontraba certificado durante la investigación por los ISO 9001 Sistemas de gestión de calidad, ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental y ISO 18001 Prevención de riesgos laborales; por esta razón, los procesos de comunicación interna son bastante importantes para mantener informados a todos los colaboradores y crear

un ambiente laboral que incentive la unión y el trabajo efectivo.

Los insertos de comunicación interna presentes en las normas de ISO son los siguientes:

La comunicación interna es importante para asegurarse la implementación eficaz del sistema de gestión ambiental. Los métodos de comunicación interna pueden incluir reuniones regulares con los grupos de trabajo, boletines internos, tableros de noticias y sitios de internet.

Las organizaciones deberían implementar un procedimiento para la recepción, documentación y para informar y dar respuesta a las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas. Este procedimiento puede incluir un diálogo con las partes interesadas, así como la consideración de sus inquietudes pertinentes. En algunas circunstancias, las respuestas a las inquietudes de las partes interesadas pueden incluir información pertinente sobre los aspectos e impactos ambientales asociados a las operaciones de la organización. Estos procedimientos deberían tratar, también, sobre las comunicaciones necesarias con las autoridades públicas para la planificación de emergencias y otros temas pertinentes.

La organización puede desear planificar sus comunicaciones teniendo en cuenta las decisiones pertinentes sobre los grupos objetivo, la adecuación de la información, los temas y la elección del medio de comunicación.

Si ésta decide realizar una comunicación externa acerca de sus aspectos ambientales, puede establecer un procedimiento, el cual puede cambiar dependiendo de varios factores: el tipo de información que se va a comunicar, el grupo objetivo y las circunstancias individuales de la organización. Los métodos para comunicar externamente pueden incluir los informes anuales, los boletines, los sitios Web y reuniones con la comunidad.

9001:2000 Sistemas de gestión de calidad

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa tomando en cuenta la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Políticas de la comunicación interna en Amanco Costa Rica

La empresa tiene la necesidad de comunicar a los colaboradores un tema relevante relacionado con la calidad, ambiente, salud y seguridad laboral. Dependiendo del tema, habrá distintos responsables de hacer la comunicación, a continuación se detalla solamente las gestiones que conciernen a este tema de estudio para poder interpretar el resumen de los resultados presentes en este artículo con facilidad:

1. El desempeño de los procesos (objetivos del SIG, Política Integrada de Gestión, accidentalidad, indicadores del proceso y resultados operacionales) cada jefatura debe comunicarlo al personal y documentarlo en las minutas de reuniones y/o en el Registro de Capacitaciones, según corresponda.
2. Cada gerencia es responsable de comunicar lo que considere pertinente a sus jefaturas y eso se documenta en las minutas de reuniones.
3. Los resultados de la auditoria se comunicarán en la reunión de cierre por parte del equipo auditor. Las gerencias y jefaturas deberán comunicarlo en forma de cascada a los colaboradores que se consideren pertinentes por el rol que desempeñan dentro del Sistema Integrado de Gestión y dejando constancia de ello en una minuta de reunión.
4. Temas de toma de conciencia sobre los Sistemas Integrados de Gestión, Recursos Humanos plantea la estrategia y los canales de comunicación; así como su implementación. Esto se documenta en la minuta de las reuniones.

Inquietudes y sugerencias del personal

En caso de que un colaborador o contratista desee manifestar una inquietud o sugerencia sobre temas de calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional puede hacerlo por dos vías:

1. De manera directa, a través de las jefaturas, gerencias, gestor del Sistema Integrado de Gestión o RRHH (Recursos Humanos).
2. Queda a disposición de la persona contactada el mecanismo a través del cual evaluará, dará solución y/o seguimiento a la inquietud o sugerencia planteada.
3. Se sugieren como posibles acciones de respuesta, entre otras: la elaboración de acciones preventivas y/o correctivas, consulta a expertos, retroalimentación verbal al interesado, retroalimentación por escrito o cualquier otra que se considere adecuada.
4. A través de buzones de comunicación interna colocados en cada centro de trabajo. El colaborador hará uso de la boleta "Queremos Escucharle" para plantear su inquietud. Cada quince días, la persona designada de RRHH recogerá las boletas de todos los buzones, revisará los temas abordados por los colaboradores y los remitirá a las instancias pertinentes para definir una respuesta. Esta revisión quedará documentada en una minuta de reunión.
5. Si la persona anotó su nombre en la boleta, la respuesta se le enviará de forma personalizada. Cuando se trata de boletas anónimas, se responderá de manera pública mediante la boleta "Queremos Responderle" que se colocará en la parte superior de los buzones de comunicación interna.
6. Para asegurar el seguimiento de las inquietudes y/o sugerencias, dependiendo de que tema se trate, RRHH puede tomar alguna de las siguientes acciones:
 - a. Trasladar la información al jefe del área específica para que defina una respuesta y/o las acciones concretas que se tomarán. RRHH solicita su definición para comunicarla al colaborador vía personalizada o vía boleta "Queremos Responderle".
 - b. Trasladar la información al grupo respectivo (Comité de Deportes, CSO, ASEAMANCO, concesionario de soda, vigilancia), según sea el caso, para que defina las acciones a seguir. RRHH solicita su definición para hacer la comunicación vía personalizada o vía la boleta "Queremos Responderle" al colaborador.

III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el estudio se dividió, según los criterios expuestos por Kinnear y Taylor en su libro *Investigación de Mercados*, de la siguiente forma: un estudio exploratorio, el cual a su vez utilizó fuentes primarias de información (ejemplo: libros, manuales, revistas, entrevistas a especialistas, entre otros) y se implementó un período de observación, donde se elaboró una guía de preguntas y pasos para tener un mayor orden y captar toda la información necesaria que fundamentara las entrevistas a profundidad, reducir el sesgo por parte del observador y aumentar la confiabilidad de los datos.

Asimismo, el estudio exploratorio efectuó en entrevistas a profundidad, las cuales sirvieron como base para la elaboración de las encuestas. Las entrevistas se ejecutaron de una forma estructurada, con preguntas que respondieron a objetivos totalmente planeados y justificados para una investigación sobre este tema. Además, se trabajó con muestras pequeñas y escogidas por conveniencia y su objetivo fue encontrar la mayor cantidad de información, percepciones y sugerencias de los colaboradores con respecto al tema de la comunicación interna.

Por otra parte, las entrevistas contaron con dos guías de trabajo: una para todos los mandos medios y gerentes cuya cantidad de entrevistados fueron 11 y otra para la parte administrativa y operativa, quienes fueron 12 los entrevistados; pues se necesitaba evaluar de forma específica algunas de las funciones que realizaban los jefes (cualquier persona que tenga en su poder toma de decisiones y aplicación de procedimientos), las cuales son diferentes, por su naturaleza, a las que ejecutaban la parte administrativa y operativa.

Como fuentes secundarias se empleó la investigación de documentos y reportes generados por los funcionarios que fueran de ayuda complementaria para concluir el diagnóstico y la revisión de sitios Web, con la finalidad de obtener información para integrar al trabajo.

Por otra parte, se efectuó un estudio concluyente en el cual se aplicaron encuestas a los públicos internos de la empresa para obtener

datos estadísticos y confiables que reflejaran la situación de la comunicación interna.

1. Población de las encuestas

La población en estudio fueron todos los colaboradores de Amanco, desde el gerente de país hasta los conserjes y jardineros de la empresa. Muchas de estas personas tenían más de 20 años de trabajar para la empresa y los grados académicos eran muy variados, pues los gerentes poseían maestrías universitarias y muchas de ellas se obtuvieron fuera de nuestro país; los jefes y supervisores eran graduados universitarios, muchos de ellos eran ingenieros industriales; los administrativos se conformaban de graduados universitarios y técnicos y, por último, los operarios poseían, como mínimo, noveno año de colegio aprobado.

El total de la población fue de 444 personas y las edades oscilaban desde los 18 hasta los 65 años de edad y se distribuían en 13 gerencias.

2. Muestra

El muestreo fue aleatorio estratificado⁹, pues como se ha mencionado anteriormente, la población en estudio se dividió en dos grupos: El I Estrato estaba conformado por todos los gerentes, jefes y supervisores y el II Estrato por el resto de los colaboradores de Amanco (administrativos y operarios). La intención de dividir la muestra en estratos era porque se pretendía analizar fases determinadas de los procesos de

9 Elba Marina, en su artículo *Algunas consideraciones sobre muestreo*, menciona que en el muestreo estratificado aleatorio las unidades o elementos de la población se agrupan con base en las similitudes de algunas características llamadas variables de estratificación, formando los estratos, los cuales son homogéneos entre sí y heterogéneos con respecto al otro. Algunas de las ventajas de este tipo de muestreo es disminuir el margen de error dentro de los parámetros que se desean evaluar, el costo del levantamiento de la información puede ser reducido y se pueden obtener estimaciones para cada subgrupo o estrato.

comunicación que ejecutaban cada uno, por la visión diferente que tienen de las dinámicas comunicacionales debido a los roles laborales que desempeñan y confrontar respuestas.

En el caso de los jefes, supervisores y gerentes, se hizo un censo, porque la población era poca. En el II Estrato, para el marco muestral, se utilizó la lista de todos los colaboradores que manejaba el Departamento de Recursos Humanos, específicamente el encargado de planillas, para realizar los pagos correspondientes a sus labores. La selección del tamaño de la muestra se hizo de forma aleatoria por medio de la tabla de números al azar.

Para encuestar a los administrativos y operarios, se definió un tamaño muestral a través de la siguiente fórmula:

$$No = \left(\frac{Z\alpha \sqrt{P*Q}}{d} \right)^2$$

$$No = \left(\frac{1.96 \sqrt{0.5 * 0.5}}{0.07} \right)^2$$

$$No = \frac{38416 * 0.25}{0.0049} = 196$$

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}}$$

$$n = \frac{196}{1 + \frac{196}{400}} = 117$$

3. Instrumento

Se elaboraron dos tipos de instrumentos distintos para cada estrato¹⁰. Estos instrumentos estaban formados por preguntas cerradas,

10 Si se desea más información de los instrumentos ver los anexos #1 y #2 del trabajo de graduación Rojas Lobo, Paola, Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna generados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa, durante el II semestre del 2006 y el I semestre del 2007.

abiertas y semiabiertas con el fin de obtener la mayor cantidad de datos precisos; igualmente, estaban basados en los instrumentos de las entrevistas a profundidad y las informaciones que se recolectaron durante el proceso. Además, se realizaron las pruebas necesarias para la validación de los cuestionarios.

De estas pruebas surgieron algunas mejoras de los cuestionarios y su forma de aplicación, pues se determinó que los gerentes y jefes preferían sacar un tiempo definido para llenar los cuestionarios y los administrativos preferían que se les entregara para completarlos. En el caso de los operarios, se evidenció que ellos necesitaban ayuda para comprender mejor las preguntas y necesitaban de alguien que escribiera las respuestas de las preguntas abiertas del cuestionario, pues se preocupaban de la ortografía y les costaba desglosar las ideas; entonces respondían a todo muy de acuerdo o de acuerdo para no tener que explicar las razones de su respuesta.

El cuestionario constaba de 97 preguntas y su redacción, tipo de letra y distribución estaban hechas para ser leídas con facilidad y entendidas; pues, como el cuestionario se entregaba a algunos de los entrevistados, éste debía ser simple, claro y preciso.

Asimismo, éste iniciaba con un párrafo introductorio en el cual se explicaba el propósito de la encuesta, se solicitaba la cooperación de los entrevistados y se les aseguraba la confidencialidad de las informaciones que se suministraban.

4. Recolección de la información

Todas las encuestas se aplicaron en las instalaciones de Amanco durante las horas laborales y entre los meses de abril, mayo y junio. En todos los casos, el entrevistador estuvo presente durante el proceso de ejecución de las encuestas para aclarar cualquier duda o comentario que se presentara, agradecer la disposición de tiempo, explicar los objetivos del trabajo y la importancia de sus opiniones para poder mejorar los procesos de comunicación interna y, por ende, el clima laboral, así como

reforzar la necesidad de la precisión y veracidad de los datos y la confidencialidad de la información suministrada.

En el caso del I Estrato, el encuestador los reunió en grupos y les dio las encuestas para que ellos mismos la llenaran, se les convocó por teléfono, de forma directa o por medio de sus secretarías.

Con el II Estrato, la situación se manejó de forma diferente, a los administrativos se les entregaron las encuestas para que las llenaran ellos mismos en sus puestos de trabajo; no obstante, en el caso de los operarios, el encuestador fue quien completó los cuestionarios con los datos suministrados por los encuestados. Para esto se contrató los servicios de un asistente, a quien se capacitó para que ayudara a llenar los cuestionarios de los operarios.

5. Plan de tabulación y análisis

Para tabular y analizar la información, se usaron los programas CsPro y SPSS (Statistical Program for Social Sciences) y excel.

6. Alcances y limitaciones

Dentro de los alcances de la investigación, se definieron los siguientes: (1) Estandarizar los procesos y actividades de comunicación interna que utilizaba el departamento de Recursos Humanos para poder mapearlos y visualizar de una mejor forma la dinámica que se seguía junto con sus responsables. (2) Determinar cuales fueron los reglamentos, dinámicas y procesos comunicacionales utilizados por Amanco para entender su funcionalidad interna. (3) Indagar las características y necesidades del público interno para conocer el nivel de satisfacción, el clima laboral y las necesidades de información; así como la definición del perfil de las diferentes audiencias. (4) Conocer los posibles problemas de comunicación en la empresa. (5) Recopilar, a través de las entrevistas y las encuestas, las percepciones que tenían el público interno a cerca de las dinámicas y procesos comunicacionales de la empresa, con la finalidad de orientar la planeación estratégica de una

forma más efectiva. (6) Evaluar los contenidos y eficacia de los canales de comunicación. (7) Redefinir el concepto de comunicación interna dentro de una organización, con respecto a las prácticas que han venido ejecutando los directivos de Amanco. (8) Demostrar teóricamente como una adecuada práctica de comunicación interna conlleva a un mejor clima organizacional.

Las limitaciones que se propusieron para abordar el tema de investigación fueron: (1) Estudiar y analizar sólo los canales, dinámicas y procesos de comunicación internos generados y organizados sólo por Recursos Humanos hacia el resto de la empresa, aunque en algunos casos será ineludible estudiar aspectos de clima organizacional que afectan a otros departamentos de la organización. Lo anterior se dará a pesar de que ISO segmenta la comunicación interna en canales de comunicación, ambiente y seguridad laboral. (2) Los cuestionarios no se refirieron a temas salariales, estándares de calidad de los productos, mala praxis de los procesos de producción, aspectos de salud, seguridad y ambiente. (3) Conocer el estado situacional de los canales, procesos, dinámicas y aspectos de identidad de la comunicación interna; sin embargo, muchos de los problemas que surgieron durante la investigación no fueron investigados de forma única, imparcial y objetiva por cuestiones de tiempo y objetivos.

IV. MARCO TEÓRICO

1. Comunicación Corporativa

Van Riel (1998) define a la comunicación corporativa como “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.¹¹

11 Van Riel, Cees (1997). *Comunicación corporativa*. Editorial Prentice Hall p. 26.

Además, resume las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa en tres puntos:

- A. Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción estrategia-imagen-identidad.
- B. Impulsar el perfil de la empresa tras la marca.
- C. Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisiones.

El mismo autor describe las tres formas principales de la comunicación corporativas: *la comunicación de marketing*, la cual cubre la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales y otros; *la comunicación organizativa* conformada por las relaciones con otras empresas, relaciones con inversores, comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa y la comunicación interna y, por último, *la comunicación de dirección*, la cual es generada y utilizada por los gerentes, mandos intermedios y los ayudantes de dirección para desarrollar una visión compartida de la empresa dentro de la organización, establecer y mantener la confianza hacia el liderazgo de las organizaciones, iniciar y direccionar los procesos de cambio y dar poder y motivación a los colaboradores.

Por otra parte, la identidad y la imagen son dos conceptos centrales de la comunicación corporativa. Van Riel los define de la siguiente forma: "La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento) por medio de los cuales una organización revela su personalidad"¹². La imagen, por su parte, "es el conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cual la gente lo describe, relaciona y recuerda. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e

impresiones de una persona sobre un objeto {...} La imagen corporativa refleja la identidad de una organización. La buena o mala reputación de una organización se determina, en gran parte, por las señales que emite sobre su naturaleza"¹³.

Es necesario, en una organización, que todos los planes de comunicación corporativa se engloben dentro de una estrategia que unifique la identidad y evite una imagen fragmentada o contradictoria en los públicos objetivo. Para esto, cada una de las áreas funcionales de una organización o departamentos deben coordinarse a través de los Puntos de Partida Común (PPC) de los procesos de comunicación, propuestos por Van Riel, en los cuales se indican cuales son los valores centrales que pueden usarse como base para una traducción clara y consecuente de la comunicación corporativa y su política.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación interna es parte fundamental y complementaria de la comunicación organizacional, pues por medio de ella se logra crear un sentimiento de pertenencia, integración y satisfacción que ayudan a lograr los objetivos de cualquier organización por medio de un incremento en la productividad de las labores, un mejoramiento del clima institucional y una mejor calidad de vida de los colaboradores.

2. Comunicación interna

Para José Piñuel Raigada (1997), la comunicación al interior de una empresa o institución es consustancial con la organización: sin ella no existiría; es decir, la planificación de una política de comunicación interna es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa, no sólo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo, pues una empresa o institución reúne, en el seno de la misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligados entre sí por el desempeño

12 Ibid. p. 35

13 Ibid. p. 28

de tareas y vinculadas por un orden de relaciones que tienen que ser conocidos, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes y, dependiendo de cual sea el consenso alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización.

De igual forma, el Sr. Pablo García (1983) recalca como la comunicación hace posible que, cuando dos o más personas trabajan juntas, unan sus esfuerzos y relacionen sus actividades de tal forma que se complementen y produzcan un resultado.

En la empresa donde la amplia división interna del trabajo requerida para el logro de sus objetivos económicos y sociales demanda los esfuerzos coordinados de una gran cantidad de personas, la relevancia de la comunicación es evidente, según el mismo autor; pues mediante los procesos de comunicación se hace circular constantemente una enorme cantidad y variedad de instrucciones, cifras, planes de trabajo, sugerencias, reconocimientos, órdenes, etcétera, las cuales posibilitan la vinculación informativa requerida para el trabajo de los grupos o personas que laboran en cada uno de los subsistemas de la empresa, con lo cual se hace posible la integración, el funcionamiento, procesos de planificación, organización, dirección, control, estimulación, capacitación y la existencia de la misma.

Asimismo, la presencia de dinámicas comunicacionales contribuyen a lograr una alta motivación hacia el trabajo realizado; puesto que, si a los trabajadores se les hace llegar todas las informaciones que necesitan para ejecutar su trabajo, se les informa de la importancia de las tareas que realizan, se les comunica los resultados que obtienen en éstas, si se comparte con ellos informaciones relevantes del acontecer empresarial, se les ofrece suficientes posibilidades para que comuniquen sus opiniones y, en fin, si se da un uso adecuado de las vías y posibilidades de comunicación dentro de la empresa dirigidos a las satisfacción de las diferentes necesidades e intereses de los trabajadores, ello habrá de contribuir a la motivación de los colaboradores lo cual se traduce en una

mayor productividad y un funcionamiento más eficiente y eficaz de la entidad.

Según Piñuel Raigada, la comunicación interna se organiza entorno a tres ejes:

1. Las relaciones estrictamente profesionales ligadas a la actividad de la empresa y que vienen marcadas por la organización como Subsistema al interior del Sistema Social (SS) en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios (capital o trabajo) para la producción de bienes o servicios los cuales se habrán de ofertar a otros agentes (distribuidores y consumidores) al exterior, dentro del ámbito de Sistema Social.
2. Las relaciones de convivencia: la comunicación "informal" entre los colaboradores de una empresa depende de un Sistema de Adaptación al Entorno (SAE) que determina las actitudes personales y la motivación por el intercambio, lo cual condiciona los resultados de la empresa.
3. Las relaciones de identidad asociadas a la cultura de la empresa se reflejan en el conjunto de ámbitos de una relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados, otorgándoles sentidos a la percepción de personas (actores) y manifestaciones (mensajes o expresiones) que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales como en los marcos de convivencia y la percepción misma de la organización, de su gente e historia frente al exterior.

Los medios, soportes y rutinas de comunicación habituales o coyunturales instalados en una organización pueden servir prioritariamente a las relaciones profesionales, de convivencia o de identidad y, tanto en uno como en otro caso, subordinarse prioritariamente a la ergonomía de la organización del trabajo, al promover el consenso o resaltar la inteligibilidad de su orden interno.

La comunicación interna dentro de las empresas, como se ha definido, ha tomado en los últimos años gran importancia, hasta tal

punto que ahora la comunicación es parte de la estrategia corporativa por la incidencia directa que tiene en los públicos internos y externos de una organización.

Varios autores coinciden en demostrar como los objetivos de la comunicación interna se deben integrar a la política global de la empresa cuando la comunicación interna y externa son interdependientes y complementarias. En otras palabras, es indispensable que todos los procesos comunicacionales internos y externos sean desarrollados coherentemente, pues el personal fuera de las horas de trabajo se relaciona con el entorno externo (clientes, mercados potenciales, actuales, entre otros) y si la empresa maneja un doble discurso dentro de casa y predica lo contrario fuera, desacredita el discurso de la empresa en su conjunto.

En el libro de Van Riel, éste hace mención a Aberg cuando afirma que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización {...} Para Alberg, la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización: apoyar las operaciones centrales internas y externas (regular), definir a la organización y orientación del producto (persuadir), informar a los públicos internos y externos (informar) y socializar a los individuos en la organización (integrar)”.¹⁴

Autores como Pablo Gonzalo (2002), socio director del Área de comunicación interna de Alcor Consultores, presenta a la comunicación interna como una herramienta para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia, pues ayuda a que los colaboradores comprendan, se comprometan, configuren y consoliden las estrategias, objetivos y actuaciones de la organización.

Asimismo, expone que muchas empresas ya han tomado conciencia sobre como los problemas de desempeño de los empleados derivan de las debilidades en la comunicación; entonces, para Gonzalo, lo que podría parecer un gran problema de desempeño se

podría solucionar poniendo en marcha acciones comunicacionales.

Otros autores presentan a la comunicación interna como un medio para motivar a través de la fijación de metas concretas, retroalimentar acerca del avance en la consecución de los objetivos y reforzar la conducta deseada; por otra parte, ésta constituye la principal fuente de interacción social al permitir la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de las necesidades sociales; proporciona información necesaria para la toma de decisiones y busca una mejora en la calidad de vida de las personas.

La época en la cual se requería la presencia de los colaboradores en el lugar de trabajo y unos ratios adecuados de producción ya quedaron atrás; actualmente, se precisa de colaboradores responsabilizados de los resultados de su trabajo, implicados en la mejora de su calidad y dispuestos no sólo a cambiar, sino también a liderar ellos mismos esos cambios.

La comunicación interna es una herramienta que facilita la integración y el compromiso del colaborador hacia la empresa donde labora; en otras palabras, estos colaboradores no sólo quieren hacer bien lo que se les pide, además, quieren hacerlo mejor cada día, asumiendo los nuevos retos de la organización y participando de las acciones concretas las cuales materialicen ese mejor desempeño.

De lo que se ha expuesto hasta el momento, cabe enfatizar los siguientes aspectos:

- La comunicación dota a las empresas de una mayor adaptabilidad al cambio.
- Impide la existencia del rumor que se extiende ante la inseguridad que presentan las personas al cambio.
- Aumenta el grado de eficacia en el desempeño de las funciones de los trabajadores y el nivel de cooperación con los supervisores, de acuerdo con el grado y la calidad de las informaciones y la dinámica de comunicación que exista entre ellos; además, del conocimiento que presenten los supervisores de los roles laborales de las personas a sus cargos.

14 Ibid. p. 19

- La información devuelta a los colaboradores acerca de sus resultados, así como, acerca de sus posibilidades en lo futuro evita pérdidas de los valores organizacionales, beneficia la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de éstos con el cumplimiento de los objetivos.
- El potencial de generación y transmisión de ideas y sugerencias presentes en un equipo acerca de sus propios puestos de trabajo ayuda a mejorar la calidad, eficacia, eficiencia y el ambiente laboral; así como a motivar a los colaboradores, pues es importante para ellos saber que su idea es tomada en cuenta para una decisión empresarial.
- Permite a todos los colaboradores conocer cuales son sus fortalezas y debilidades; así como tener la oportunidad de mejorar a través de capacitaciones que no sólo les ayuden a superarse profesionalmente, sino también a nivel personal.

3. Escuelas del comportamiento organizacional

En el libro *La comunicación en las organizaciones* de Carlos Fernández Collado, se compila las principales escuelas y sus respectivas teorías sobre cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos, cómo motivar al personal, cómo se influyen las distintas partes de la organización, qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos, cómo influye el contexto, etcétera.

Alberto Martínez de Velasco Arellano, en el libro mencionado anteriormente, resume los enfoques, las corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

3.1 Teoría clásica

A partir de La Revolución Industrial hubo una gran diversificación y multiplicación de las

organizaciones; por esta razón, se presentó un creciente interés de delimitar las características principales de este fenómeno y proponer mejores formas de operación por parte de algunos estudiosos de la sociedad. Algunos exponentes como Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol desarrollaron la comunicación organizacional en las empresas en estructuras piramidales, con jerarquías bien delimitadas, roles laborales definidos y reglamentos y normas claras; es, además, preponderantemente formal, oficial, vertical descendente, en preferencia y con poca libertad de manejar los contenidos y relaciones fuera de lo estipulado. Por otra parte, se da una marcada centralización en la toma de decisiones y en la elaboración de los comunicados formales, pues se regula qué debe decirse, dónde, cuándo y cómo.

Para Martínez de Velasco, esto “trae consigo dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras (normas, reglamentos y manuales) y, sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar mucha importancia a las necesidades reales de los empleados”.¹⁵

3.2 Teoría Humanista

Esta teoría parte de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa; debido a ello, se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos. Ésta se desarrolló hacia fines de los años veinte y principios de los treinta y sus mayores exponentes fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris.

En esta teoría la comunicación desempeña un papel fundamental en el liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la

15 Fernández Collado, Carlos com. (2005), *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. p. 23

formulación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las gerencias como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

3.3 *Teoría de Sistemas*

Las escuelas de Sistemas y Contingencia consideran relevantes, para la comprensión organizacional, aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto, a diferencia claro de las escuelas mencionadas anteriormente, donde la orientación se dirige más hacia lo interno de las empresas, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados.

En términos generales, un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes, lo cual haría ver a la organización como un sistema abierto y viviente, necesitado de identificar los elementos más importantes, las fuerzas que le dan forma, la interacción entre subsistemas, etcétera. Sus principales exponentes son E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn.

Para Martínez, “desde el momento en que se afirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que ésta última le da a la comunicación internamente es aprovechada y respetada por la escuela de sistemas para después profundizarla y ampliarla”¹⁶, a través de la entrada del sistema de información y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, homeostasis y evolución.

Lo anterior implica que toda organización debe estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida y generada en el entorno (social, económico, político y cultural): una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino por medio de resultados, logros y calidad del producto.

3.4 *Teoría Contingente*

La teoría Contingente afirma que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en cómo una organización responde; sin embargo, el panorama no termina ahí, pues no todas las organizaciones responden igual al medio, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal y el desarrollo tecnológico alcanzado, entre otros, facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

En pocas palabras, esta corriente considera que, si bien es cierto hay elementos presentes en toda organización, su forma, sentido y profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas presentadas por el medio a los diferentes tipos de organizaciones. Los principales teóricos de esta escuela son los siguientes: Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

La comunicación interna y externa es relevante dentro de cada parte o subsistema de la organización. Según Alberto Martínez, “el papel de la comunicación en la Teoría de Sistemas es más completa, dado que en ella se le conocen repercusiones no sólo en el ámbito estructural –más sociológico–, sino también en el de las relaciones humanas, psicología social, y segundo, hacer patente la necesidad aún viva de especificar y delimitar más el papel de la comunicación, así como, otros elementos organizacionales, en diversas situaciones y contextos”.¹⁷

3.5 *Enfoques teóricos complementarios: Escuela Neoclásica*

Esta escuela alberga distintos movimientos heterogéneos que buscan orientar la administración hacia la innovación constante, competitividad y necesidad de aclarar y difundir objetivos y estrategias perseguidas. Entre los autores más importantes podemos mencionar Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale.

16 Ibid. p. 31

17 Ibid. p. 35

3.6 *La administración y el desarrollo organizacional*

El desarrollo organizacional data de la década de los setenta y se define básicamente como el proceso del cambio planificado a través del trabajo en equipo o grupos de trabajo, la idea fundamental es no caer en reacciones a las cambiantes demandas internas o externas, sino tratarlas de planificar adecuadamente. El autor más importante de esta corriente es Warren Bennis, quien propone cuatro condiciones que dan origen a esta forma de organización:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional: de una jerárquica y excluyente a una horizontal, participativa y que busca el trabajo en equipo.
2. Aumento del tamaño de las organizaciones por una búsqueda de nuevos mercados, lo cual lleva a que sus actividades tradicionales no sean suficientes para mantener este crecimiento.
3. Diversificación creciente y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige estrecha vinculación entre actividades y personal especializado y de diversas aptitudes.
4. Cambio del comportamiento administrativo y de su concepto del hombre (del mecanizado y simplificado al complejo que lleva a la necesidad de conocerlo más afondo), del poder (basado ahora en la colaboración y la razón) y de valores organizacionales (se da peso a la participación y a la democratización).

Dentro de este enfoque general, uno de los aspectos más importantes para el buen logro de este cambio planificado es, sin lugar a dudas, la comunicación, que desempeña un papel central para la difusión y comprensión de culturas y valores, así como de papeles y ejercicio de liderazgo.

3.7 *La perspectiva cultural*

A fines de los setentas y principios de los ochenta, la competencia entre empresas rebasaba con mucho mayor frecuencia y relevancia el

ámbito nacional para incorporarse a uno global. En estas épocas, muchas compañías japonesas como Sony u Honda destacaron por sus ventas, tecnología, nuevo enfoque, internacionalización y superación de los competidores estadounidenses y europeos.

Debido al éxito de las empresas japonesas, algunos estudiosos y teóricos de la administración realizaron varias investigaciones en las cuales concluyeron que estas organizaciones proporcionaban, entre otras cosas, empleo de por vida a sus empleados, enfatizaban rendimientos a largo plazo, trabajaban en equipos identificados como “círculos de calidad” (donde todos los participantes de diversos departamentos trabajaban conjuntamente para lograr un objetivo común) y destacaban una responsabilidad colectiva; pero, al mismo tiempo, daban una dirección clara a los empleados.

Estas características “culturales” se trataron de emular en distintas partes del mundo a través de la creación de culturas organizacionales sólidas que exaltarán la calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad y rápida respuesta al cambio. En pocas palabras, esta teoría asegura que las organizaciones con una personalidad propia pueden lograr que las personas acepten, se identifiquen y apoyen sus valores empresariales.

3.8 *La administración de calidad*

Este enfoque organizacional es un proceso continuo de compromiso, capacitación, motivación y participación para crear una nueva cultura en la empresa, donde el énfasis pasa del costo que pudiera tener el logro de la calidad, al costo mayor que significa no tenerla y para ello se tienen que realizar acciones tanto en sentido preventivo (diseño, investigación, inspección y auditorías) como el correctivo (procesos deficientes, repeticiones, desperdicios, devoluciones, reclamos, entre otros). Los fundamentos de calidad de esta tendencia son:

- Compromiso total de la dirección general
- Implicaciones y compromisos en todos los niveles y estructuras de la organización

- Espíritu de reto, motivación al logro y reconocimiento
- Lograr competitividad o niveles de normas internacionales
- Retribución con base en los resultados obtenidos, no en el esfuerzo
- Autocrítica y mejora continua
- Definición clara de clientes internos y externos
- Ambiente de confianza y espíritu de colaboración
- Espíritu de prevención, no de corrección
- Autocontrol
- Búsqueda de la excelencia a través de programas a la medida
- Espíritu de servicio

3.9 La administración participativa

Esta tendencia administrativa está marcada claramente por la participación y el involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles con el trabajo, objetivos y estrategias comunes y ya no con una administración marcada por jerarquías inmóviles o una comunicación solamente en sentido vertical descendente. Si bien debe partirse de una participación en informar y difundir los objetivos, la misión y la visión de la empresa, la idea es que éstos no sólo sean conocidos, sino aprobados por todos para que sean adoptados y no se queden en el papel.

Asimismo, todas las personas de todos los niveles tienen la capacidad y el derecho suficiente como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal), los cuales finalmente los lleven a ser co-responsables de las decisiones tomadas en esa búsqueda compartida. Lo expresado anteriormente ayuda a mejorar la calidad de las decisiones, estimula la productividad, incrementa la moral y la satisfacción con el trabajo y capacita a la organización para responder más eficazmente a las demandas del medio.

Alberto Martínez, de forma concluyente, afirma como las teorías expuestas defienden posiciones complementarias, más que contra-

dictorias. Sin embargo, menciona como “habrá que esperar los avances de la comunicación organizacional en sus distintas dimensiones: ambiente de comunicación (interpersonal, grupal y organizacional) y su impacto en la eficacia y eficiencia, análisis de redes formales e informales en los tres ámbitos, flujo de información organizacional (qué, entre, dónde, cómo y por qué), impacto del nivel de incertidumbre o de falta de información para distintos sistemas y en diferentes situaciones, impacto del avance tecnológico, etcétera”.¹⁸

4. La comunicación interna como herramienta de un buen líder para fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo en equipo.

María del Mar Benavides y María Ángeles Escriba, en su artículo sobre La dirección y el trabajo en equipo como impulsores del aprendizaje organizativo, exponen como una organización estructurada en equipos busca una mayor coordinación entre las distintas áreas de una empresa, pues si las organizaciones aprenden a través de los equipos se produce una sinergia positiva donde el resultado del esfuerzo de sus miembros es superior a los resultados individuales y la habilidad de aprendizaje se convierte en una clave ventaja competitiva cuando todos los mandos medios, directivos y supervisores desarrollen esta capacidad.

El papel de la comunicación interna dentro del desarrollo de este nuevo concepto de empresas que aprenden y generan conocimiento es vital; ya que, una organización no puede concebir conocimiento por sí misma. Este proceso, según lo dicho en el artículo, inicia con el intercambio de conocimientos tácitos (socialización) en el grupo y compartiendo creencias personales a través de diálogos, inducciones, metáforas y analogías; no obstante, éste se ve limitado en ocasiones por los hábitos organizativos, experiencias individuales e interpretaciones sesgadas.

18 Ibid. p. 35

Antes de proseguir, estas autoras diferencian y conceptualizan lo que se va a entender como equipos y grupos de trabajo. En el trabajo en equipo, los objetivos se alcanzan a través del desempeño, la sinergia es positiva, existe responsabilidad individual y mutua y las habilidades son complementarias. Por el contrario, en el trabajo en grupo, el desempeño es individualizado, la sinergia es neutra o negativa, la responsabilidad es individual y las habilidades son diversas y aleatorias.

Uno de los factores claves, para que este nuevo concepto de empresas que aprenden por sí mismas sea un éxito, es el papel de los directivos y mandos intermedios, pues sus funciones consisten en integrar los recursos humanos, prestar atención a las dinámicas interpersonales y orientar el trabajo hacia la colaboración, fomentando la formación de grupos de análisis y de desarrollo profesional e institucional. La tarea más importante de la dirección en este contexto es la diseminación del proceso de aprendizaje en todos los ámbitos de la empresa.

La gestión del equipo tiene una especial importancia para la creación, el mantenimiento y la unidad del mismo, la cual depende del coordinador del equipo, quien es el creador y movilizador de las normas del grupo y las leyes de comportamiento que rigen la vida interna del equipo e incluso de la suya.

Existen una serie de características las cuales, aunque no garantizan, ayudan al desenvolvimiento eficaz de los grupos y afectan a la jefatura: el liderazgo visible, la capacidad de decisión y su puesta en práctica, la capacidad de resolución, la ayuda a los miembros del equipo y la coherencia en el actuar, evitando saltar de la humildad a la soberbia.

El papel del líder del grupo es fundamental para influir sobre el comportamiento de los miembros del mismo, transformando el comportamiento y potenciando la creación de nuevas capacidades; en otras palabras, se necesita de un líder transformador capaz de despertar y hacer conciente a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información,

comunicación y participación y no sólo hacia las tareas.

Con esta nueva conceptualización de los mandos intermedios, jefaturas y directivos, las organizaciones deben tender a ser más ágiles, con líneas de comunicación cortas y capaces de responder a los cambios del entorno, a la vez que se conoce la situación de la empresa y sus necesidades.

Además, las organizaciones deberán eliminar o combinar departamentos y aumentar el uso de equipos departamentales para reforzar la interdependencia y reducir las fronteras entre las personas por medio del aprendizaje y la colaboración, los cuales dependerán del respeto mutuo, la sinceridad, confianza, capacidad y deseo de mantener un diálogo abierto de los objetivos compartidos e intereses en la custodia y gestión común; así como de los sistemas que fomentan y recompensan el trabajo en equipo.

Para crear un ambiente de colaboración, los directivos, jefaturas o supervisores deben fomentar las relaciones de los miembros con la finalidad de generar confianza mutua, ayuda, indulgencia y coraje; además, libertad de satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Sin embargo, cuando este ambiente no es creado por las direcciones o cualquier mando intermedio, los miembros de los equipos buscarán captar el conocimiento más que intercambiarlo voluntariamente, construir y defender sus propias hegemonías del conocimiento.

Como se mencionó anteriormente, uno de los medios más efectivos para motivar el trabajo en equipo son las recompensas. Perry Pascarella, en su artículo, resalta como los reconocimientos se deben otorgar por el comportamiento de los equipos y no por los resultados "Es injusto recompensar a los equipos multifuncionales exclusivamente en función de los resultados porque frecuentemente están en una situación en la que tienen que correr riesgos para impulsar hacia delante a las organizaciones. En ocasiones, no pueden salir airoso de esas situaciones arriesgadas. Lo peor que se puede hacer es echarles un rapapolvo."¹⁹

19 Pascarella, Perry (1998). *Cómo recompensar a los equipos*. Harvard Deusto Business Review, p. 64

Para ello, se sugiere que los directivos o mandos intermedios deben evaluar a los miembros de los equipos de acuerdo con la participación, autonomía, capacidad de escuchar y la comunicación de cada individuo; pues un equipo puede fracasar debido a la falta de juego de algunos de los miembros, por eso, las valoraciones deben ser personalizadas con el fin de reflejar el nivel de recompensa de cada individuo en el salario básico, ascensos o la capacidad de mantener el puesto de trabajo dentro de la empresa.

Pascarella cita el caso de Robert P. McNutt, del Departamento de Recursos Humanos de Du Pont, quien afirma que en su empresa se emplea un proceso de análisis de 360 grados en el cual las personas son evaluadas por sus colegas, subordinados y supervisores; no obstante, Jay Schuster, socio de Schuster-Zinghein and Associates Inc., menciona que para implementar un modelo de recompensas individualizadas no se puede poner en práctica de la noche a la mañana, sino hasta que el equipo alcance una madurez.

En el artículo, se mencionan algunos aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar recompensas:

Los reconocimientos no necesariamente tienen que ser monetarios, pueden ser con placas, pequeños regalos, viajes de vacaciones y cenas con altos directivos de la empresa. Sin embargo, después de un tiempo de recompensar con gorras, camisetas, circulares, entre otras y ahorrarle a la empresa \$100.000 las personas piensan “ya le he ahorrado dos millones de dólares a la empresa, creo que va siendo hora de participar en los ahorros financieros”.

Cualquier tipo de reconocimiento se debe hacer con sinceridad, con un sentimiento verdadero de proximidad hacia los receptores.

Si los reconocimientos son grupales, se debe asegurar que a todos los miembros del equipo les guste la actividad que se tiene planeada, por eso, sería importante realizar alguna investigación sobre los gustos y orígenes de las personas a las cuales se recompensarán; además, sería una buena opción que algún directivo actuara como anfitrión.

El momento y el lugar, también, es importante a la hora de conceder un reconocimiento, pues si se ofrece el reconocimiento adecuado, pero dos meses después no tendrá resultado. Pascarella cita a James Tompkins, quien menciona “Tenemos que ofrecer a las personas el reconocimiento de forma que consideren que es oportuno y debemos asegurarnos de que no sólo lo hacemos en público, (...) En primer lugar tenemos que ofrecerle el reconocimiento en privado, después, en público’ ”.²⁰

Se debe saber que tipo de cultura es la del país (por ejemplo, individualista) y que tipo de cultura queremos instaurar en nuestra empresa, antes de definir si las recompensas se realizarán de forma individual o grupal.

Darle autonomía a cada equipo de trabajo para que definan de qué forma van a alcanzar los objetivos y sugerir o determinar cómo van a distribuir el reconocimiento dentro de sus miembros y otros colaboradores.

5. Variables de la Investigación

20 Ibid. p. 65

Variables		Definición teórica	Definición operacional
1. Comunicación interna	1.1 Definición de comunicación interna	La comunicación interna se desarrolla dentro de una organización, entre sus públicos internos. Por otro lado, la comunicación interna permite que los colaboradores de una organización sepan porque hacen su trabajo y porque lo hacen de determinada manera, conozcan cuál es su posición laboral y su contribución. Además, una buena comunicación interna no sólo integra a todos los colaboradores de una organización, sino también establece responsabilidades y roles, dinámicas, integra esfuerzos y compromete voluntades; busca escuchar opiniones y sentimientos de aceptación; logra un respeto entre sus integrantes; permiten que los públicos internos conozcan la identidad de la organización: misión, visión, planes de futuros a corto y mediano plazo, proyectos actuales y ventajas competitivas; pues ellos son los primeros líderes de opinión en la percepción pública de la imagen de la organización y, a su vez, son los primeros representantes de la identidad de la organización hacia los públicos externos.	<p>Públicos internos: los públicos internos de una organización son los colaboradores y los accionistas.</p> <p>Los públicos externos son los clientes, la comunidad, prensa, gobierno, proveedores, concesionarios, entre otros.</p>
	1.2 Identificar la importancia de ésta para la organización		
2. Identidad	Van Riel la define como: "La identidad corporativa es la auto-presentación de una organización [...] por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo".	La estructura organizacional se refiere a la fragmentación del trabajo en diferentes tareas para luego coordinar entre sí y lograr los objetivos. El organigrama permite visualizar los principales componentes de la organización; así como, las relaciones funcionales previstas entre ellos: niveles jerárquicos, departamentos, puestos, equipos de trabajo, vínculos de dependencia y autoridad o los canales de comunicación entre ellos. Por regla general, el organigrama representa la estructura oficial u organización formal; esto es, las funciones y relaciones establecidas de antemano, formalmente, al margen de quienes sean las personas que vayan a desempeñar dichas funciones y de aquellos con quienes vayan a relacionarse.	<p>Organización: son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, entre otros). También, se define como un conjunto de personas organizadas con un objetivo específico, que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados.</p> <p>Colaboradores: el término ya no sólo define a la persona que recibe un pago por su trabajo, sino desde el punto de vista de las organizaciones actuales, el personal de la empresa es el principal recurso al cual se le debe mantener, reconocer, recompensar, motivar y satisfacer; pues todas las personas que trabajan en una organización contribuyen, desde los diferentes puestos de trabajo, a lograr las metas propuestas de una forma eficaz y efectiva. Además, entre más satisfechos y motivados se encuentren los colaboradores en su lugar de trabajo, más identificados se sentirán por la empresa y sus beneficios, los cuales se transformarán en ingresos económicos.</p>
	a. Identificar si es estatal, privada o semiprivada b. Organigrama c. Identificar los mandos de poder d. A qué se dedica		

	2.2 Historia de la organización	<p>La historia de la empresa me ubica en un margen referencial para conocer el origen de la organización, la intención por la cual fue creada; así como cuales fueron los actores intelectuales y económicos que dieron forma a la organización. Esto, asimismo, ayuda a identificar la coherencia de la misión, los objetivos y políticas organizacionales, entre otros.</p> <p>Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los cuales pretende funcionar. Puede evolucionar y retroalimentarse del entorno, pero no modificar su fondo. Ésta debe mantenerse y fortalecerse con las acciones de corto, mediano y largo plazo. La construcción de una misión no debe incluir todos los elementos estratégicos que se tengan. Para la claridad en la comunicación y el liderazgo, es más conveniente favorecer la estabilidad de la misión.</p>	<p>La misión no es un mensaje dirigido exclusivamente a los públicos internos, sino debe dar información clave a proveedores, clientes y hasta la competencia</p>
2. Identidad	2.4 Visión	<p>Es una representación de lo que se cree que es el futuro para su organización en los ojos de sus clientes, colaboradores, propietarios y otros accionistas importantes. Ésta puede ser separada o incluida en la misión. Es la visualización de la organización en el futuro, basado en la lógica de lo que se quiere desarrollar, sea lo más conveniente dentro de la estructura, reglas y factores claves de éxito en el mercado.</p> <p>Representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir su empresa al éxito. Algunos de éstos ya estarán establecidos como sus posiciones ante la ética, la calidad y la seguridad. Otros como la comprensión a los clientes, la diversidad del producto o servicio y la productividad pueden variar con el tiempo de acuerdo a la naturaleza de la empresa.</p>	<p>La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad, en términos de colaboradores de una organización, es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistémico, decimos que algo o alguien es productivo cuando, con una cantidad de recursos en un período de tiempo dado, se obtiene el máximo de productos.</p>
	2.5 Valores organizacionales	<p>Los objetivos representan una situación deseada a corto o largo plazo que, además, marca la direccionalidad de la toma de decisiones para facilitar la programación de las acciones y el compromiso de los recursos disponibles; asimismo, éstos deben ser alcanzables, viables, factibles, concretos, entendibles, pocos y priorizados.</p>	<p>Viables: Es cuando un proyecto dispone de los recursos metodológicos y técnicos indispensables para su ejecución. Factibles: Es cuando el proyecto cuenta con los costos y rentabilidad económicos idóneos para su ejecución.</p>
2. Identidad	2.7 Direccionalidad organizacional	<p>Es la capacidad de una organización de dirigir y concentrar todos sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Esto debe influir la cotidianidad y exige el monitoreo y la evaluación permanente. La direccionalidad debe ser construida por consenso o por concertación de los líderes de la organización.</p>	

	2.8 Ventajas competitivas	Es cualquier característica de la empresa que la protege frente a los competidores presentes o potenciales; asegurándose unos beneficios por encima de la media del sector. Una empresa diferenciada ofrece a sus clientes un producto / servicio por el que éstos están dispuestos a pagar más que por otro alternativo de la competencia. La ventaja competitiva debe ser sostenible y planteada con base en un análisis de la realidad competitiva de la empresa.	<p>Competencia: Son las organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio o que sus productos o servicios afectan de una forma directa o indirecta en las ventas y mantenimiento de los clientes.</p> <p>Competidores potenciales: son las organizaciones que se pueden convertir en un futuro, por la naturaleza de su negocio, en una competencia.</p> <p>Cientes: persona quien compra, adquiere o utiliza un servicio o producto de una misma marca de forma constante.</p>
2. Identidad	2.10 Posicionamiento de la organización	Es determinar por escrito como quiere colocarse una organización en la mente de los públicos de interés (internos y externos); además, siempre se va a reforzar a través de todas las prácticas de comunicación interna y externa que se realicen	<p>Públicos de interés (objetivo): los públicos objetivo en comunicación es el segmento al cual se les está dirigiendo el comunicado y se les llama de interés porque este segmento puede variar de acuerdo con las necesidades y los objetivos de la comunicación.</p> <p>En mercadeo, la segmentación es una herramienta exitosa, pues ayuda a definir con mayor precisión las necesidades y deseos del público; así como a definir objetivos más precisos, una mejor distribución de los recursos y una mejor capacidad de evaluación. Además, la segmentación permite analizar los comportamientos de las personas que los componen y poder diseñar estrategias más específicas. Según Lamb, la segmentación deben reunir los siguientes criterios: rentabilidad, identificación y posibilidad de medición, accesibilidad y capacidad de respuesta.</p>
	2.11 Simbolismo	Es el conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa para crear sentimientos de pertenencia y contribuir a acrecentar la lealtad de los clientes y otros públicos objetivos.	<p>a. Slogan b. logo c. colores d. nombre</p>

<p>3. Imagen</p>	<p>3.1 Percepción</p>	<p>La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. Sin embargo, lo que se percibe puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva.</p>	<p>La pragmática es una de las disciplinas indispensables cuando hablamos de cualquier proceso de comunicación, pues necesitamos saber que todas las personas, en el transcurso de su actividad social, viven situaciones desiguales, hechos que les obligan a adoptar distintas técnicas sociales para llevar a término con éxito los diferentes actos a los cuales se han comprometido o que se ven obligados a realizar. Es evidente, además, que los factores individuales guardan una relación con las características específicas de los actos comunicativos ejecutados por el individuo y, por lo tanto, se debe considerar las técnicas comunicativas empleadas en función de la dimensión individual.</p>
<p>4. Procesos de comunicación</p>	<p>4.1 Políticas comunicacionales</p>	<p>Son los reglamentos que van a regir las estrategias comunicacionales a corto, mediano o largo plazo; ordenan; orientan las decisiones; priorizan; coordinan y describen las acciones que deben ejecutarse para conseguir los objetivos planteados. Además, ayudan a descentralizar y delegar responsabilidades, facilitar una visión integradora de la organización, reafirmar el compromiso de la misión, visión, valores, direccionalidad y objetivos organizacionales; así como monitorear y evaluar las acciones ejecutadas. Para evitar una imagen fragmentada de la organización, todas las políticas organizacionales deben basarse en los Puntos de Partida Común (PPC) de todas las formas de comunicación empleadas por la organización, en cualquiera de los campos de gestión funcional.</p>	<p>Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizarse. Asimismo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en sus deficiencias internas, los recursos de una organización para lograr una situación viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno.</p> <p>Estas estrategias deben contar con objetivos y tácticas, los cuales justifiquen cada una de las actividades que se realizarán.</p> <p>Los objetivos deben orientar los propósitos perseguidos y limitar todas las acciones que se realizan, así como utilizar los recursos disponibles. Estos objetivos deben ser lo más claros y específicos posibles de manera que no provoquen ambigüedad.</p>
<p>4.2 Roles laborales</p>	<p>4.3 Claridad en la delimitación de las funciones</p>	<p>El tener bien delimitado los roles y las funciones laborales permiten orientar de una forma eficaz y eficiente el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la organización; así como evita confusiones y mala utilización de los recursos económicos, tiempo y humanos. Una buena inducción permite proveer a los nuevos colaboradores de los elementos esenciales necesarios para conocer, dominar y empear a operar satisfactoriamente en su propio medio; de una forma sistemática, reduciendo la incertidumbre, ignorancia y la inseguridad ante lo desconocido. Se sabe que cuanto más favorable sean las impresiones, más corto será el período para que el recién llegado rinda lo que de él se espera.</p> <p>Los objetivos de una buena inducción deben ser: A-) Definir previamente las condiciones del empleo. B-) Proporcionar, de manera rápida y organizada, la asimilación del sistema de valores, reglas y relaciones de trabajo. C-) Favorecer la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, estimación y conocimiento. D-) Reducir el nivel de tensión propia de esta situación. E-) Contribuir a establecer actitudes favorables hacia la organización. F-) Proporcionar los conocimientos mínimos necesarios para realizar el período de prueba.</p>	<p>Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizarse. Asimismo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en sus deficiencias internas, los recursos de una organización para lograr una situación viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno.</p> <p>Estas estrategias deben contar con objetivos y tácticas, los cuales justifiquen cada una de las actividades que se realizarán.</p> <p>Los objetivos deben orientar los propósitos perseguidos y limitar todas las acciones que se realizan, así como utilizar los recursos disponibles. Estos objetivos deben ser lo más claros y específicos posibles de manera que no provoquen ambigüedad.</p>
<p>4.4 Procesos de inducción</p>	<p>4.5 Recibe el personal la información clara, funcional y oportuna de cómo realizar su trabajo cotidiano</p>	<p>El tener bien delimitado los roles y las funciones laborales permiten orientar de una forma eficaz y eficiente el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la organización; así como evita confusiones y mala utilización de los recursos económicos, tiempo y humanos. Una buena inducción permite proveer a los nuevos colaboradores de los elementos esenciales necesarios para conocer, dominar y empear a operar satisfactoriamente en su propio medio; de una forma sistemática, reduciendo la incertidumbre, ignorancia y la inseguridad ante lo desconocido. Se sabe que cuanto más favorable sean las impresiones, más corto será el período para que el recién llegado rinda lo que de él se espera.</p> <p>Los objetivos de una buena inducción deben ser: A-) Definir previamente las condiciones del empleo. B-) Proporcionar, de manera rápida y organizada, la asimilación del sistema de valores, reglas y relaciones de trabajo. C-) Favorecer la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, estimación y conocimiento. D-) Reducir el nivel de tensión propia de esta situación. E-) Contribuir a establecer actitudes favorables hacia la organización. F-) Proporcionar los conocimientos mínimos necesarios para realizar el período de prueba.</p>	<p>Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizarse. Asimismo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en sus deficiencias internas, los recursos de una organización para lograr una situación viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno.</p> <p>Estas estrategias deben contar con objetivos y tácticas, los cuales justifiquen cada una de las actividades que se realizarán.</p> <p>Los objetivos deben orientar los propósitos perseguidos y limitar todas las acciones que se realizan, así como utilizar los recursos disponibles. Estos objetivos deben ser lo más claros y específicos posibles de manera que no provoquen ambigüedad.</p>
<p>4.6 Cuenta el personal con objetivos y metas de trabajo</p>	<p>4.6 Cuenta el personal con objetivos y metas de trabajo</p>	<p>El tener bien delimitado los roles y las funciones laborales permiten orientar de una forma eficaz y eficiente el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la organización; así como evita confusiones y mala utilización de los recursos económicos, tiempo y humanos. Una buena inducción permite proveer a los nuevos colaboradores de los elementos esenciales necesarios para conocer, dominar y empear a operar satisfactoriamente en su propio medio; de una forma sistemática, reduciendo la incertidumbre, ignorancia y la inseguridad ante lo desconocido. Se sabe que cuanto más favorable sean las impresiones, más corto será el período para que el recién llegado rinda lo que de él se espera.</p> <p>Los objetivos de una buena inducción deben ser: A-) Definir previamente las condiciones del empleo. B-) Proporcionar, de manera rápida y organizada, la asimilación del sistema de valores, reglas y relaciones de trabajo. C-) Favorecer la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, estimación y conocimiento. D-) Reducir el nivel de tensión propia de esta situación. E-) Contribuir a establecer actitudes favorables hacia la organización. F-) Proporcionar los conocimientos mínimos necesarios para realizar el período de prueba.</p>	<p>Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizarse. Asimismo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden en sus deficiencias internas, los recursos de una organización para lograr una situación viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno.</p> <p>Estas estrategias deben contar con objetivos y tácticas, los cuales justifiquen cada una de las actividades que se realizarán.</p> <p>Los objetivos deben orientar los propósitos perseguidos y limitar todas las acciones que se realizan, así como utilizar los recursos disponibles. Estos objetivos deben ser lo más claros y específicos posibles de manera que no provoquen ambigüedad.</p>

<p>4. Procesos de comunicación</p>	<p>4.7 Capacitaciones</p>	<p>Las capacitaciones formales e informales son el conjunto de procesos organizados y dirigidos a complementar y prolongar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.</p>	<p>Capacitación formal: Son las oportunidades que brinda la empresa para continuar los estudios académicos, ya sean de educación media o universitaria.</p> <p>Capacitación informal: Se divide en: capacitaciones externas, las cuales son impartidas por otras empresas sobre temáticas específicas y con períodos cortos de duración.</p> <p>Las capacitaciones internas: son las impartidas por los mismos miembros de la empresa hacia sus compañeros.</p>
<p>4.8 Motivación</p>	<p>La motivación, en el aspecto organizacional, se puede definir como el conjunto de procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y las persistencias de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos organizacionales; condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades, deseos o metas básicas. Para algunos científicos, la motivación se deriva de factores intrínsecos y extrínsecos; el primero se asocia con los motivos o las necesidades que incitan a un individuo a adoptar un determinado comportamiento. Por ejemplo: si la persona no quiere hacer algo o se le incita fuertemente a actuar en una dirección predeterminada, se le conduce a actuar bajo presiones que están asociadas a factores extremos.</p> <p>En esencia, una organización no es más que un conjunto de personas quienes intentan llevar a cabo la misión y los objetivos por los cuales fue creada la empresa. A hora bien, para que las personas se identifiquen con la organización, ésta debe permitirle satisfacer sus necesidades y deseos, es decir, permitirles alcanzar sus propias metas y fines.</p>	<p>Factores internos: se asocian con los motivos o las necesidades individuales.</p> <p>Factores externos: son las presiones para lograr ciertos comportamientos como el pago y los ascensos; sin embargo, éstos son temporales, por eso para fomentar un compromiso a largo plazo la motivación debe provenir de los factores internos como la automotivación. La tarea del directivo es conseguir dicha identificación, proceso nada fácil pero no imposible, pues todos contribuimos a la realización de algo en función de los alicientes que se nos ofrecen. Aquí es importante subrayar que los alicientes no se refieren sólo a cosas materiales, sino también, a las posibilidades de superación y el sentimiento de ser un factor clave en el funcionamiento de la empresa, entre otros.</p>	

5. Dinámicas de comunicación	5.1 Vertical descendente	Se da cuando los administrativos de la empresa comunican al personal las órdenes o las informaciones que emanan de ella.	Estructura organizacional: se refiere a todas aquellas formas en que las organizaciones fragmentan el trabajo en diferentes tareas para luego coordinarlas entre sí. Dicho de otro modo, definen como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo propias de la organización para que ésta logre los objetivos.
	5.2 Vertical ascendente	Es cuando el personal (empleados) comunica a la dirección de la empresa datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos, etc.	
	5.3 Horizontal	Intercambio de impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico	
	5.4 Liderazgo	Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Un líder siempre puede influir ante los demás, lo que no ocurre siempre con un administrador; por lo tanto, un líder no es alguien necesariamente con una posición formal como la de administrador. Las cualidades de un buen líder no es sólo la de influenciar a los seguidores, sino también, saber escuchar y recibir la influencia de otros líderes. Los buenos líderes, asimismo, son los encargados de orientar el trabajo conjunto de los integrantes de una organización para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en un propósito compartido que logre alcanzar de forma óptima los intereses de la organización.	<p>Influencia: es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio.</p> <p>Seguidor: Son las personas que escuchan y se dejan influenciar por el líder. Todo seguidor puede ser líder, también, y todo buen líder es un seguidor.</p>
5. Dinámicas de comunicación	5.5 Integración	El principal motivo de una política comunicacional interna debe ser la creación y el reforzamiento de una cultura de empresa, donde el trabajador encuentre un arraigo cultural que le permita desarrollar un sentido de pertenencia a una comunidad. Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas.	<p>Cultura organizacional: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor. De manera más precisa, el clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlos.</p>

<p>5. Dinámicas de comunicación</p>	<p>5.6 Confianza</p>	<p>La confianza puede crear un grado de simpatía entre una persona y otra o entre las personas y la organización. Cuanto más se sienta el hombre parte integral de un grupo, entre más generalizada sea tal sensación entre los miembros de una organización y comparten en mayor medida los intereses de ésta, el sentido de confianza será compartido y todo ello promoverá la competencia, los méritos o la independencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mensajes mal elaborados 2. Interpretaciones de los mensajes erróneos 3. Ausencia de atención entre administradores y empleados 4. Respuestas tardes o inexistentes en cualquiera de los públicos 5. Objetivos, estrategias, tácticas o metas no aclarados. 6. Falta de conocimiento de los públicos internos, pues toda organización con bases sólidas y perfectamente bien delineadas, tiene la particularidad de conocer las funciones y las necesidades de cada recurso humano para satisfacerlo. 7. Miedo a expresarse. 8. Saturación de datos en períodos de tiempo breves o por los medios 9. Evadir temas para evitar conflictos. 10. Sesgo o discriminación de la información con base en criterios individualistas, concentración del poder. 11. Falta de sinceridad para escuchar o informar, lo cual provocará la desconfianza o credibilidad del auditorio. 	
<p>6. Canales de comunicación</p>	<p>6.1 Tablones o pizarras</p>	<p>Las pizarras se utilizan para pegar cualquier tipo de comunicaciones referente a horarios, servicio médicos, comunicados hacia los colaboradores, nuevos productos, consignas de seguridad, campañas publicitarias, acciones sociales de la empresa, anuncios, mensajes, fechas especiales, entre otras varias. Las ventajas de este medio son: la facilidad de ejecución, lo poco costoso y la flexibilidad de difundir cualquier tipo de comunicados. Las desventajas son: poseen poca argumentación, necesitan un mantenimiento constante, el número de mensajes debe ser limitado, no pueden haber muchas pizarras porque puede decrecer la atención de los públicos interesados, el diseño debe ser bastante atractivo, dirigirlas hacia un público de interés específico previamente estudiado, no se deben sobrecargar de informaciones, tienen que tener un objetivo que oriente su finalidad y que sea acorde con la estrategia de comunicación de la empresa, se debe saber manejar los diferentes tipos de discurso, debe haber una persona encargada de ella, no es interactiva, entre otros.</p>	<p>Análisis del discurso: Su objetivo es analizar el significado contextual de los mensajes dentro de un entorno delimitado y relacionado con un conjunto de estrategias de interpretación que resultan de gran valor en momentos actuales. El análisis del discurso es un método que puede complementar el procesamiento de la información y del análisis de contenido tradicional para lograr representar ciertos estadios del conocimiento y la experiencia de los productores de los textos, en forma de modelos funcionales de corte semántico.</p>

6. Canales de comunicación	6.2 Buzón de sugerencias	<p>Permite a los colaboradores emitir sus opiniones y sugerencias en cuanto al mejoramiento de la calidad, productividad, equipamiento, métodos, plazos, condiciones de trabajo, entre otros. Este medio promueve la iniciativa. Es aconsejable enmarcar el procedimiento para evitar que los buzones de sugerencia se conviertan en buzones de reclamaciones. Para que este medio sea creíble, es necesario garantizar la recepción de las sugerencias, examinarlas y contestarlas.</p>	
	6.3 Mensajería electrónica	<p>Entre las ventajas de este medio se pueden mencionar: versatilidad en los tipos de informaciones; rapidez de las informaciones, pues los mensajes se transmiten en tiempo real; interactividad; multidifusión, es decir, puede transmitir el mismo mensaje a varias personas; confidencialidad, pues cada persona tiene su propia clave para acceder a los buzones de correos; permite la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal y ahorra papel, largas conversaciones telefónicas, tiempo, entre otros. Dentro de las desventajas podemos mencionar: disposición a la lectura, no pueden ser mensajes extensos y, en la actualidad, se da una saturación de sus uso; por lo tanto, las personas no leen todos sus correos.</p>	
6. Canales de comunicación	6.4 Señalizaciones	<p>Las ventajas de las señalizaciones son: consignan la aprobación del espacio, designan roles (presidente, directos, etcétera) y fija funciones, rotular una sala con el nombre común de un género de tareas (contabilidad, departamento de mercadeo, entre otros) denota una percepción de la estructura interna de la organización, rotular espacios por su dedicación a actividades induce la legitimación de éstas en la vida de la empresa y consigna la privatización de los espacios al colocarlos en las puertas. Además, el dispositivo de las señalizaciones es una plataforma de la comunicación interna, la cual suele ajustarse a los principios fundamentales de: respeto a la imagen gráfica del manual corporativo y el mejor orden fijado por la estructura de la propia organización, tanto para facilitar el acceso y la circulación espacial, como para fijar la percepción y desempeño de las actividades. Por otra parte, muchos de las rotulaciones ayudan a consolidar la identidad de la empresa a través del nombre, misión, valores, principios, colores, logo, entre otros ante los públicos internos y externos que visiten la empresa.</p>	

	<p>6.5 Dispositivos de periodicidad regular</p> <p>6.5.1 Periódicos internos</p>	<p>Es uno de los principales dispositivos de comunicación y de mayor utilización. Su periodicidad varía de acuerdo al volumen de la información, el presupuesto y la composición del equipo de redacción. Los tres grandes objetivos del periódico o revista es informar sobre las políticas gerenciales, resultados, actividades económicas, reglamentos, clientes, proveedores, entre otros de la empresa; motivar al resaltar las experiencias positivas realizadas en la empresa y, por último, integrar al tratar de desarrollar el sentimiento de pertenencia, crear lazos de solidaridad entre los miembros, favorecer un diálogo fluido, luchar contra la polarización de los departamentos, ofrecer informaciones sobre métodos de trabajo, informaciones personales, pequeños anuncios, etcétera. Además, es importante que la identidad visual del periódico coincida con la identidad de la empresa.</p>	
	<p>6.5.2 Medios escritos como las cartas, circulares, memorandos, entre otros</p>	<p>Se utilizan para enviar mensajes específicos y fomentar la dinámica descendente; además, estos comunicados deben ser concisos, claros y cumplir con las reglas gramaticales y ortográficas que rigen nuestra lengua.</p>	
<p>6. Canales de comunicación</p>	<p>6.6 Reuniones</p>	<p>Por su preparación (hora y lugar de convocatoria), su establecimiento previo de contenidos (agenda), el desarrollo de tareas comunicativas (uso de un moderador) y por los vínculos preformativos de la comunicación asociados a toma de acuerdos (actas, informes), las reuniones son indispensables. Este medio, además, permite un modo de comunicación más multidireccional. Para que una reunión sea efectiva, ésta debe cumplir las siguientes disposiciones: se debe elaborar una agenda que contenga los puntos importantes que se desarrollarán durante la reunión y se debe enviar con antelación para que pueda ser leída y estudiada por los participantes; todo lo discutido y ocurrido durante la reunión debe quedar registrado en un acta; abrir espacios de retroalimentación; buen uso del espacio físico (iluminación, sonido, mesas...); objetivos bien delimitados; las personas asistentes deben ser claves para el desenvolvimiento eficaz de los temas por tratar; un líder quien sepa estimular, dirigir, arbitrar cualquier discusión, motivar, cumplir los objetivos propuestos, delegar responsabilidades, crear un ambiente agradable y de confianza, dominio total del tema y capaz de responder las preguntas expresadas por los participantes; disponer de elementos visuales que ayuden al éxito de la reunión y todos los acuerdos o temas discutidos deben tener un plan de acción y seguimiento posterior a la reunión para dar mayor credibilidad a ésta.</p>	

V INFORME DE LAS ENCUESTAS

A continuación sólo se presenta un resumen de los principales hallazgos del proceso de las encuestas. Como se había mencionado con anterioridad, se aplicaron dos encuestas diferentes para cada uno de los estratos definidos. Los resultados se segmentaron según algunas variables para un mayor orden del lector, los datos obtenidos en la encuesta realizada a los administrativos y operarios son:

Identidad

En el caso de la misión, visión y principios empresariales, es evidente como la mayoría de los administrativos y operarios, aproximadamente un 88% de los entrevistados, mencionaron sí conocerlos; sin embargo, sólo alrededor del 25.4% los recordaron por completo cuando se les preguntó, lo cual muestra la necesidad de realizar actividades donde los colaboradores de forma continua los recuerden, entiendan y comprendan.

Cuando se les preguntó a los colaboradores si conocían los valores de la empresa, el 82.2% mencionó que sí, pero sólo el 13.3% de todos los entrevistados los recordaron.

La gran mayoría de los encuestados, quienes se pueden promediar en un 73.62% mencionaron estar de acuerdo o muy de acuerdo en el cumplimiento de la misión, valores y principios empresariales por parte de todos los colaboradores de la empresa. No obstante, es importante estudiar con detenimiento cada una de las sugerencias o debilidades expuestas por ellos para realizar actividades de mejora en cada departamento y, así, optimizar cada proceso.

Por otra parte, aunque el estudio en general es de comunicación interna, algunos de los aspectos comentados están relacionados con procesos de producción, salarios, calidad de los productos, entre otros; se consideró importante exponerlos en este estudio y transmitirlos a las personas encargadas para someterlos a investigaciones individualizadas.

El 85.2% de los entrevistados garantizaron sí trabajar con objetivos a corto, mediano o

largo plazo y el 69.6% agregó encontrarse muy satisfecho o satisfecho de la presencia de objetivos claros que guíen el trabajo.

Algunas de las personas quienes afirmaron no trabajar con objetivos son de la parte administrativa, lo cual llama la atención, pues Amanco trabaja bajo objetivos empresariales, los cuales se han pegado en las pizarras, además, en el año 2006, hubo una actividad para explicarlos y de éstos se deben derivar los objetivos departamentales.

De lo anterior se puede inferir la necesidad de estrategias de comunicación donde no sólo se expliquen las normativas, procedimientos, objetivos y cualquier otro tipo de informaciones internas; sino también, que repasen constantemente estas informaciones a través de las reuniones departamentales y exista una mejor planeación de las capacitaciones donde el factor aprehensión del conocimientos sea el eje central, así como el entrenamiento de los capacitadores para que éstos puedan aplicar técnicas pedagógicas y obtener el mayor provecho de estas actividades.

Los problemas más señalados por el 65.2% de los entrevistados fueron: competencias no sanas, falta de seguimiento a las dudas o sugerencias, abuso de poder, represalias por opiniones emitidas y rompimiento al principio de confidencialidad. No obstante, aunque el 6.8% y el 3.4% mencionaron sufrir discriminación de género y acoso sexual, respectivamente, es necesario iniciar una investigación, pues esta situación va en contra de las leyes de Costa Rica y si la (las) persona (s) deciden denunciarlo, Amanco se puede ver envuelto en un proceso legal y, además, rompe los principios y valores empresariales éticos y hacia los colaboradores.

Supervisión de las jefaturas

Es importante hacer una investigación exhaustiva de cada jefe para conocer cuales son las razones de este 24.44% quienes afirmaron no recibir de forma clara y oportuna la información de lo que deben hacer, pues este estudio no investiga a profundidad esta variable ni dentro

de la muestra se entrevistó a los subalternos de todos los jefes y supervisores.

Aunque el 85.9% de los entrevistados mencionaron sí participar de reuniones con sus jefes, se debe investigar porqué el restante 14.1% no las reciben, si los jefes o supervisores utilizan otro medio para supervisar y fomentar el trabajo en equipo y si éste es efectivo.

El 36.3% de los entrevistados afirmaron estar ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos de la falta de reuniones o por la dinámica de ellas, lo cual demuestra la necesidad, además, de replantear la dinámica de las reuniones departamentales, el liderazgo de cada jefe para ejecutarlas y la participación de los colaboradores en los procesos de cada departamento, pues las reuniones deben ser concensuadas y sugeridas por todos los interesados según las necesidades.

El 26.7% de los entrevistados estaban ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos con la supervisión que reciben de parte de sus jefes y, además, el 44.4% dice no tener una evaluación objetiva para exponerles las fortalezas y debilidades; así como, las sugerencias para mejorar.

Evaluaciones de desempeño

El 50.4% de los encuestados consideraron que las evaluaciones de desempeños sí son efectivas, no obstante, un 34.1% no estaban de acuerdo y un 15.6% opinaron que nunca les han aplicado la evaluación. Lo anterior se puede comparar con el 54.8% quienes contestaron estar satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos por la presencia de evaluaciones efectivas hacia los colaboradores y jefes.

Por otra parte, durante el análisis de los resultados, se demostraron tres irrupciones de este procedimiento: en primera instancia está el 66.7% de colaboradores quienes tienen entre 1 y 10 años de laborar para la empresa y afirmaron no haber sido evaluados en su desempeño, el 60.7% de las personas que han sido evaluadas no han tenido un proceso de retroalimentación y el 70.4% aseguraron no poseer un plan de capacitaciones.

Las capacitaciones

La mayoría de los entrevistados respondieron estar ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos e insatisfechos con los procesos de capacitación externa e interna, reflejados por un 68.89% la primera y un 56.6% la segunda.

Motivación

El 53.3% de los entrevistados mencionaron sí recibir algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe, la gran mayoría (49.3%) dijo recibirlo de vez en cuando y un 46.7% de forma oportuna. Por otra parte, el 51.84% de los entrevistados aseguraron estar ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos con los reconocimientos recibidos o por la falta de ellos.

El 89% de los reconocimientos se hacen de forma verbal; es decir, a través de palabras como ¡felicidades!, ¡bien hecho! o ¡buen trabajo!

Con respecto a los reconocimientos recibidos de Amanco, el 49.6% adujo sí recibirlos (la mitad) y el 65.22% mencionó estar muy satisfecho o satisfecho con estos reconocimientos. Sólo una persona mencionó a los beneficios empresariales (soda subsidiada en un 80%, transporte gratis de la empresa a San José y viceversa en las mañanas, bono escolar, consultorio médico, entre otros varios) como un tipo de reconocimiento empresarial.

Sólo el 59.3% de los entrevistados aseguraron que sus jefes les hacen saber y reconocen la importancia de su puesto para el desarrollo de toda la empresa.

Liderazgo

El 37% de los entrevistados reconocieron que sus jefes no son un modelo del cumplimiento de los principios, objetivos y valores empresariales, pues, según ellos, no respetan la opinión de los demás, no usan los implementos de seguridad, no tienen un trato respetuoso hacia sus compañeros y subalternos, abusan de su poder, pierden el control emocional, no ejecutan una buena planeación de las labores para maximizar

los recursos tanto materiales, económicos como humanos, entre otros.

El 30% de todos los entrevistados, quienes fueron la mayoría, mencionaron como sus jefes a veces son líderes capaces de planear, organizar, direccionar y tomar decisiones que mejoren y motiven las labores de sus subalternos para lograr los objetivos empresariales.

Dinámicas de comunicación

El 44.5% de los entrevistados respondieron estar ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos con el proceso de cascada; ya que, según ellos, las informaciones corporativas no siempre llegan formalmente, sino como un rumor y parcializadas.

El 53% de los entrevistados afirmaron recibir por primera vez las comunicaciones corporativas a través del correo de las brujas y sólo un 30% de parte de los jefes inmediatos. Asimismo, esta información se puede reafirmar con el 57.8% de los encuestados quienes argumentaron encontrarse ni satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos por la eficacia y pertinencia de las informaciones corporativas.

El 87.41% de los entrevistados mencionaron sí contar con espacios para externar sus opiniones, dudas o sugerencias y el 64.4% constataron estar satisfechos o muy satisfechos con dichos espacios.

Pero, sólo el 68.1% adujo haberlo utilizado y, de la cifra anterior, solamente el 43.7% afirmó que su duda o comentario recibió algún tipo de seguimiento. Esto último se confirma cuando el 54.8% respondió estar ni satisfecho ni insatisfecho, poco satisfecho o insatisfecho por el seguimiento que reciben las dudas, comentarios o sugerencias aportadas; igualmente, como se citó anteriormente, la falta de seguimiento a las dudas fue uno de los problemas más señalados con un 47.7%.

Informaciones complementarias

El 38.5% de los entrevistados desglosaron una serie de informaciones complementarias

necesarias para desarrollar de una forma más efectiva sus labores, entre algunas de las mencionadas están: la falta de conocimientos técnicos y la carencia de canales eficaces entre los departamentos para informar sobre sus actividades, tomar decisiones conjuntas y crear planes estratégicos complementarios. A lo anterior se puede agregar el 66.7% de los encuestados quienes declararon estar satisfechos ni insatisfechos, poco satisfechos o insatisfechos por la presencia de una comunicación efectiva entre los departamentos.

Canales de comunicación

La pizarra Titulares es el medio de comunicación, que según el 59%, se debe eliminar seguida de la pizarra del CSO con un 51.3%.

Las informaciones que menos señalaron para colocarlas en las pizarras son: programas y proyectos de Amanco y estados financieros de los asociados. Las que obtuvieron más de un 85% de ratificación fueron: informaciones sobre capacitaciones, concursos internos, reconocimientos, nuevas incorporaciones, crecimientos profesionales, fiestas y actividades, misión, visión y respuestas al buzón de sugerencias.

La labor de Recursos Humanos

De acuerdo al grado de satisfacción de algunas labores del departamento de Recursos Humanos, el porcentaje de participante quienes mencionaron estar muy satisfechos o satisfechos con la resolución de los conflictos es de 31.9%, la confianza generada por el departamento es de 47.4%, la confidencialidad de las informaciones es de 44.5%, una investigación imparcial es de 32.6% y la experiencia de las personas a cargo es de 40%.

Por último, el 51.85% de los encuestados calificaron la labor de Recursos Humanos respecto a la comunicación interna como muy buena o buena el restante 48.85% dijo que era ni buena ni mala, mala o muy mala.

Respecto a los resultados de la encuesta efectuada a los mandos medios y gerentes se esbozan a continuación:

Identidad

En promedio, el 80.7% de los mandos medios y gerentes afirmaron conocer la misión visión y principios empresariales; no obstante, sólo el 24.6% (promediado) las y los recordaron de forma completa. Respecto a los valores, el 73.7% declaró sí conocerlos, pero solamente el 15.8% los dijeron de forma completa.

El 81.58% adujo que las actividades y procedimientos de la empresa sí son congruentes con la misión. Asimismo, el 84.3% mencionó estar muy de acuerdo o de acuerdo con el cumplimiento de los valores hacia los clientes, el 78.9% respondió estar muy de acuerdo o de acuerdo con el cumplimiento de los valores hacia los colaboradores, el 94.7% aseguró que el valor hacia la comunidad sí se cumple y el 66% contestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con el cumplimiento de los principios empresariales.

Es importante aclarar, de igual forma como se hizo con los operarios y administrativos, que aunque la mayoría expusieran el cumplimiento de la misión, valores y principios empresariales, no se debe dejar de lado los cambios o comentarios dados por el resto de los entrevistados para plantear mejoras en los procesos existentes.

Ambos estratos mencionaron las siguientes similitudes en los comentarios respecto al incumplimiento de los valores hacia los clientes:

- Incumplimiento en la entrega de productos a los clientes.
- Poca innovación en productos y servicios.
- La falta de una buena dinámica de comunicación entre los departamentos.
- Faltantes de productos en stock.

Referente a los comentarios expresados sobre el cumplimiento de los valores hacia los colaboradores, ambos estratos coincidieron en la falta de comunicación, respeto y confianza entre los colaboradores, sin importar el cargo que ocupen; la inconformidad con el ambiente hostil promovido en la empresa y la percepción de desigualdad en el trato hacia los colaboradores en y entre todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El siguiente cuadro comparativo muestra los 5 problemas más señalados por los dos estratos:

Mandos medios y gerentes	Operarios y administrativos
- 42.9% Rompimiento del principio de confidencialidad	- 51.1% Competencias no sanas
- 42.9% Falta de seguimiento a las dudas y comentarios	- 47.7% Falta de seguimiento a las dudas y comentarios
- 23% Abuso de poder	- 31.8% Abuso de poder
- 19% Competencias no sanas	- 28.4% Represalias por opiniones emitidas
- 19% Trato peyorativo	- 27.3% Rompimiento al principio de confidencialidad

Cabe la oportunidad de resaltar como los mandos medios y gerentes, también, señalan algunos problemas de discriminación educativa, apodos grotescos y clasismo a pesar de tener un nivel de educación universitaria y puestos de poder.

Más adelante en la encuesta se les preguntó sobre el grado de satisfacción referente al seguimiento de las dudas, comentarios o sugerencias y el 39.5% aseguró estar ni satisfecho ni insatisfecho, poco satisfecho o insatisfecho muy similar al 42.9% que señaló este punto como un problema.

Supervisión

Todos los encuestados afirmaron trabajar con objetivos a corto, mediano o largo plazo; sin embargo, sólo el 73.7% adujo estar satisfecho o muy satisfecho con la presencia de objetivos claros que guíen el trabajo. Además, el 60.7% adujo estar satisfecho o muy satisfecho con la supervisión recibida de sus respectivos jefes y el 63.2% mencionó recibir de forma clara y oportuna lo que debe hacer.

En ambos estratos, las reuniones es uno de los medios más utilizados, con más de un 87.7%, por los jefes para comunicar deberes y supervisar actividades, seguido de los medios electrónicos y la supervisión personalizada.

La mayoría de los encuestados, en los dos estratos, argumentaron que la frecuencia de las reuniones es una vez a la semana; no obstante, el 86.9% de los mandos medios y gerentes respondieron estar muy satisfechos o satisfechos con la dinámica de las reuniones o por la ausencia de ellas, mientras tanto, solamente el 62.9% de los operarios y administrativos dijeron estar satisfechos o muy satisfechos.

Evaluaciones de desempeño

El 63.2% está de acuerdo con la efectividad de las evaluaciones de desempeño, no obstante de forma distinta, sólo el 44.7% de los encuestados mencionaron estar muy satisfechos o satisfechos con la presencia de evaluaciones efectivas hacia los colaboradores o jefes; únicamente el 47.4% respondió recibir retroalimentación y de este porcentaje el 77.8% afirmó estar muy satisfecho o satisfecho con este proceso de retroalimentación.

El 73.7% de los mandos medios o gerentes contestaron sí dar retroalimentación a sus subalternos durante el proceso de las evaluaciones de desempeño, pero solamente 60.7% de los administradores y operarios aseguraron recibirla; asimismo, el 73.7% de los mandos medios o gerentes dijeron sí elaborar un plan de capacitaciones para los colaboradores evaluados, sin embargo, la respuesta de los operarios y administrativos fue muy dispareja, pues tan sólo el 25.6% de los encuestados mencionaron tener un plan de capacitaciones.

Capacitaciones

El 55% de los encuestados dijeron encontrarse muy satisfechos o satisfechos con las capacitaciones externas y, de igual forma, un 55% adujo estar muy satisfecho o satisfecho con las capacitaciones internas.

Motivación

Tan sólo el 28.9% de los mandos medios o gerentes afirmaron recibir algún tipo de reconocimiento de parte de sus jefes y el 52.6% comentó encontrarse ni satisfecho ni insatisfecho, poco satisfecho o insatisfecho por los reconocimientos recibidos o por la ausencia de ellos.

La gran mayoría de los reconocimientos han sido de forma verbal, al igual que en el caso de los administrativos y operarios.

El 92.1% de los gerentes, supervisores o jefes aseguraron ofrecer algún tipo de reconocimiento a sus subalternos, pero de forma contraria, únicamente el 53.3% de los administrativos u operarios dijeron recibir reconocimientos de parte de sus jefes. Asimismo, el 42.1%, la generalidad, de los mandos medios y gerentes mencionaron que los daban frecuentemente, mientras tanto, los administrativos y operarios, en su gran mayoría, dijeron recibir reconocimientos de vez en cuando.

Por otra parte, el 71.1% de los mandos medios y gerentes encuestados afirmaron recibir reconocimientos de parte de Amanco y tan sólo el 36.8% aseguraron estar muy satisfechos o satisfechos con estos reconocimientos.

Liderazgo

El 73.7% de los encuestados consideraron que su jefe inmediato es un modelo del cumplimiento de los valores, principios y objetivos empresariales.

El 84.2% de los mandos medios y gerentes afirmaron ser un modelo de cumplimiento de los valores, principios y objetivos empresariales; no obstante, únicamente el 63% de los administrativos y operarios respondieron que su jefe es un modelo.

Algunos de los comentarios compartidos por ambos estratos sobre las razones del por qué algunos jefes no son un modelo de cumplimiento de los principios, valores y objetivos empresariales son: abuso de su poder, no brindan un trato respetuoso a sus compañeros de trabajo, falta agilidad en la toma de decisiones y mala planeación de las labores.

El 63.2% de los mandos medios o gerentes adujeron ser capaces de planear, direccionar, organizar y tomar decisiones las cuales mejoran y motivan las labores de sus subalternos generalmente. Sin embargo, la mayoría, representada por un 30%, de los administrativos y operarios dijeron que lo hacían a veces.

Dinámicas de comunicación

El 50% de los encuestados mencionaron encontrarse muy satisfechos o satisfechos con la efectividad del proceso de cascada; no obstante, cuando se les preguntó por el grado de satisfacción que tenían respecto a la comunicación eficaz y oportuna de las informaciones corporativas, sólo el 39.5% de los participantes opinaron estar muy satisfechos o satisfechos.

El 71.4% aseguró recibir las informaciones corporativas por primera vez de su jefe inmediato o a través de un comunicado formal de la gerencia, muy por el contrario de lo afirmado por los administrativos y operarios, pues el 53% adujo recibir por primera vez las informaciones corporativas por medio del correo de las brujas.

El 94.7% de los mandos medios y gerentes indicaron contar con espacios para que sus subalternos puedan expresar sus opiniones y sugerencias, pero solamente el 87.4% de los administrativos y operarios afirmaron sí contar con estos espacios y sólo el 64.4% contestó encontrarse muy satisfecho o satisfecho por la disposición de espacios para expresarse y ser escuchados.

El 97.4% de los gerentes, jefes y supervisores declararon sí darle seguimiento a las dudas o sugerencias presentadas por sus subalternos; sin embargo, tan sólo el 43.7% de los administrativos u operarios, quienes han presentado alguna duda o sugerencia, dijeron sí haber recibido algún tipo de seguimiento.

En el caso de los gerentes, jefes y supervisores, el 71% respondió encontrarse muy satisfecho o satisfecho con los espacios para expresarse y ser escuchados.

Canales de comunicación

La pizarra del CSO es el medio de comunicación, que según el 21.1% de los participantes, se debe eliminar.

De las informaciones más señaladas se encuentran los concursos internos con un 100% de los encuestados, accidentes del mes con un 92%, reconocimientos, misión y visión con un 86.8% cada uno y responsabilidad social con un 89.5%.

La labor de Recursos Humanos

De acuerdo al grado de satisfacción de algunas labores del departamento de Recursos Humanos, el porcentaje de participante quienes mencionaron estar muy satisfechos o satisfechos con la resolución de los conflictos es de 34.2%, la confianza generada por el departamento es de 36.8%, la confidencialidad de las informaciones es de 42.1%, una investigación imparcial es de 36.8% y la experiencia de las personas a cargo es de 44.7%.

Por último, el 39.47% de los encuestados calificaron la labor de Recursos Humanos respecto a la comunicación interna como buena, no marcaron la opción muy buena, el restante 48.15% dijo que era ni buena ni mala, mala o muy mala.

VI CONCLUSIONES

La comunicación corporativa permite utilizar y delimitar los conceptos de identidad e imagen de una organización a través de su cultura, símbolos, comportamiento y procesos de comunicación que logren crear y fortalecer una imagen consistente y coherente. Como parte de ésta, se encuentra la comunicación interna la cual deviene de la comunicación organizativa y de direcciones (según la estratificación planteada por Van Riel en su libro "Comunicación Organizativa"), las cuales se dirigen a los públicos internos de una empresa, los inversionistas y hacia otras organizaciones con las cuales se mantiene contratos o son proveedores; lo anterior, debido a que ellos son los primeros líderes

de opinión en la percepción pública de la imagen de la organización y, al mismo tiempo, son los primeros representantes de la identidad de ésta hacia los públicos externos.

La comunicación interna no puede ser entendida sólo como canales o medios de comunicación, por ejemplo: los buzones de sugerencias, pizarras informativas, correos electrónicos, cartas, memorandos, reuniones, entre otros; sino también, como procesos multidireccionales, coherentes, sistémicos, eficientes y eficaces, los cuales permiten conocer y determinar las necesidades de nuestros públicos objetivo y potenciales a nivel interno para canalizar más eficientemente cada estrategia planteada.

Seguidamente, se enumeran algunas de las conclusiones más generales arrojadas durante todo el período que duró el diagnóstico.

1. En la mayoría de los casos, se reduce la comunicación interna a “canales de comunicación”, se piensa que con tener pizarras informativas y, si se puede, un buen diseño gráfico, se cumple con mantener informados a los públicos internos.
2. Se habla de pizarras informativas olvidando que son tan sólo un canal de comunicación, el cual es unidireccional y debe ser lo suficientemente preciso para que el mensaje sea entendido con claridad por el público lector
3. No se pueden escribir mensajes que mantengan una misma línea discursiva hacia un público interno diverso, con distintas características y necesidades. Por otra parte, no se puede dejar de lado la semiótica de los diseños a través de la utilización de los colores e imágenes y los cuales van a variar de acuerdo a los intereses de cada público.
4. La comunicación interna debe segmentar, investigar y conocer a los diferentes públicos internos para implementar técnicas discursivas según las características de cada uno y las cuales minimicen el ruido y tergiversaciones del mensaje deseado; así como una inadecuada utilización de los recursos: tiempo, dinero y humano.
5. La comunicación interna es un instrumento el cual ayuda a mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores no sólo a lo interno de la empresa, sino también que tenga incidencia en sus familias.
6. Los mapeos de los procesos de comunicación ayudan a conocer todas las actividades de éstos y quienes son los responsables de ejecutarlos; sin embargo, ayudan, además, a ejecutar los análisis de procesos. Los análisis de procesos permiten maximizar los activos de la organización, ya sea en el capital, recurso humano, maquinaria, tecnología, entre otros. De igual forma, mejora la respuesta a los clientes internos o externos, coordina las habilidades de los colaboradores con las tareas necesarias, incrementa la adaptabilidad al cambio, ajusta los flujos de información de los procesos y reduce costos.
7. Por otra parte, tanto los diagramas como los mapeos permiten conocer cuál es el responsable o responsables de cada proceso, quienes a su vez deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costos, calidad, productividad, medio ambiente, seguridad, salud laboral y moral). Asimismo, a través de los diagramas de flujo se puede identificar si existen todos los procedimientos necesarios para llevar a cabo una actividad o proceso de ISO 9001; si éstos no existieren se deben redactar los contenidos de una forma simple. Lo anterior, con la finalidad de que cualquier funcionario nuevo o que se encuentre laborando en las distintas instancias de la organización, pueda entender las actividades o pasos los cuales se deben desarrollar para la ejecución de un proceso de trabajo.
8. Durante el proceso de observación y las entrevistas a profundidad se llegó a la conclusión que la misión de Amanco es de fácil entendimiento; sin embargo, no hace un retrato fiel de la cultura organizacional de la empresa, pues no describe los valores ni las prioridades de la organización; así como, el mercado en el cual compete. Es importante recalcar como la delimitación del mercado donde actúa la organización sí está señalada en la visión y los valores.

Sí expone cual es el propósito de la empresa y los productos que se distribuyen; además, el interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad “Producir y comercializar rentablemente soluciones completas, innovadoras y de clase mundial para la conducción y control de fluidos...”.

Por otra parte, algunos de los colaboradores mencionaron como Amanco distribuye materiales livianos de construcción, pero la misión no lo contempla.

Además, uno de los operarios muy acertadamente opinó como Amanco puede estar sufriendo pérdidas económicas por no contemplar en la misión estos aspectos, pues ésta es otra de las fuentes de comunicación externa que instruye a los clientes tanto internos como externos sobre la empresa y si un cliente no sabe que se distribuye material liviano o se producen moldes o piezas específicas, dependiendo de la necesidad, no los van a pedir, lo cual afecta en las ventas.

9. En el caso del público interno, no debemos olvidar que los colaboradores de una empresa son el mejor grupo de relaciones públicas y vendedores, si ellos no saben sobre los productos, no los pueden ofrecer. Entonces, si no hay una conciencia de que los colaboradores conozcan sobre los productos de la empresa, es contradictorio “gastar” (desde este punto de vista) dinero en capacitaciones referente a los aspectos identitarios, lo cual refleja una mentalidad y un trabajo incongruente, que a su vez, se refleja en la inseguridad y falta de conocimiento demostrados por los entrevistados.

Igualmente, esta falta de conciencia y minuciosidad laboral lo hizo ver otro colaborador, quien preguntó porque no la o lo capacitan a ella o él sobre los productos de la empresa, pues su labor no es vender; sin embargo, sí tiene contacto con el público externo y, en muchas ocasiones, no puede responder de una forma acertada a las inquietudes de ellos y, a través de una percepción atinada, mencionó como este descuido afecta en el servicio al cliente.

10. Durante las entrevistas a profundidad, con respecto a la visión, la mayoría no recordaron

aspectos claves, lo cual es alarmante, pues constantemente se está reforzando este tipo de informaciones, principalmente, para las auditorías. Con base en esto se puede deducir que, como lo mencionó algún colaborador, las capacitaciones antes de las auditorías son “unos apaga incendios” y no hay actividades que logren una buena aprehensión del conocimiento y del cumplimiento diario de esta visión. En el caso de la visión, lo más recordado fue “*Queremos ser reconocidos a nivel de Latinoamérica brindando al cliente la mejor calidad, ecoeficiencia y responsabilidad social*”.

Lo anterior, también, se refleja en el proceso de las encuestas, donde la mayoría afirmaron conocer la misión, pero menos de un 25% de los encuestados de ambos estratos la recordaron.

11. Ninguno de los entrevistados recordaron los valores de la empresa como tales, muchos los confundieron con los principios, aunque éstos son y deben ser parecidos, sí es una llamada de atención sobre los mecanismos utilizados para reforzar esta información. Además, cuando se les mostró cuales eran, la mayoría tampoco recordaron haberlos visto en alguna parte. De igual forma pasó en las encuestas donde menos del 16% de ambos estratos recordaron los valores.
12. Muchos de los problemas expuestos durante las entrevistas a profundidad fueron (es importante aclarar que, por su naturaleza, este procedimiento no es probabilístico ni los resultados son representativos de la población en estudio; por lo tanto, no se pueden sacar inferencias estadísticas, pues la muestra fue pequeña y escogida por conveniencia): no existe respeto por la integridad de los colaboradores, no se respetan los procedimientos de seguridad, no existen buenas dinámicas de comunicación entre y dentro los departamentos, hay un rompimiento del principio de ética, no se cumplen los principios de ecoeficiencia, el trabajo que realiza Recursos Humanos es deficiente, baja calidad en los productos, no existe una supervisión eficiente y comprometida, no existe un compromiso real con lo clientes,

falta estudiar más la competencia, entre otros muchos.

No obstante, debido a esta serie de problemas mencionados durante las entrevistas se decidió evaluar algunos de estos problemas en las encuestas. Respecto a las deficiencias en el cumplimiento de los principios de ecoeficiencia y seguridad laboral no fueron compartidos por la mayoría de los colaboradores; no así con algunos problemas concernientes al trato, respeto y clima organizacional como lo fueron: competencias no sanas, falta de seguimiento a las propuestas, abuso de poder, represalias por opiniones emitidas y trato peyorativo entre algunos de los resultados más altos dados por ambos estratos.

13. Muchos de los entrevistados sí fueron conscientes de los beneficios que Amanco les brindaba a todos los colaboradores.

14. 7 de los 11 entrevistados afirmaron recibir algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe; no obstante, 8 personas aseveraron no estar satisfechos con los tipos de reconocimientos recibidos. De igual forma, la mayoría (9) de los administrativos y operarios alegaron no estar satisfechos con las motivaciones que reciben de parte de sus jefes inmediatos. En el caso de las encuestas, sólo un 28.9% de los gerentes y mandos medios afirmaron recibir algún tipo de reconocimiento de parte de sus jefes; mientras tanto, un 53.3% de los administrativos y operarios mencionaron sí recibir algún tipo de reconocimiento.

Se puede deducir lo siguiente:

- a. Tanto los jefes como las personas subalternas a ellos no se encuentran satisfechos con los reconocimientos que reciben de parte de sus jefes inmediatos.
- b. Todos los miembros de una empresa necesitan ser apreciados y que se les reconozcan sus esfuerzos y logros en todos los ámbitos.
- c. Cada una de las personas, en especial los jefes, están en la obligación de tener en cuenta que las recompensas deben adecuarse a las necesidades y deseos de cada persona, los premios deben adaptarse a lo logrado, se debe ser oportuno, específico,

coherente con los valores y estrategias de la organización e involucrar a los colaboradores en los planes de recompensa; es decir, es estudiar al público de interés para lograr satisfacer sus anhelos de forma eficiente.

Por último, no se debe utilizar incentivos generalizados, porque de una forma u otra no estaríamos logrando los puntos expuestos anteriormente; sin embargo, existen excepciones, pues los incentivos verbales como “muchas gracias”, a parte de ser una cortesía y un urbanismo, es una de las formas más simples con las cuales demostramos nuestro agradecimiento y aprobación del trabajo recibido.

d. No sólo con las respuestas de los entrevistados sobre si reciben o no algún tipo de motivación de parte de sus jefes inmediatos y la empresa (9 personas de las 11 entrevistadas de una u otra forma no se encuentran satisfechos con las motivaciones provenientes de Amanco), sino que a lo largo de las entrevistas, se demostró como los siguientes aspectos comentados son desencadenantes de la presencia de un ambiente de insatisfacción generalizado:

- La ausencia de objetivos claros, precisos y acordes con las aptitudes de los colaboradores, los cuales orienten las labores y motiven la realización de esfuerzos por alcanzarlos.
- Las pocas acciones que se ejecutan para involucrar a los colaboradores en las planeaciones de procesos y recompensas, actividades, tomas de decisiones, cambios, procesos de mejora, entre otros.
- La poca concientización que se da sobre la importancia de cada uno de los puestos de la empresa y el reconocimiento a las personas quienes realizan estos trabajos.
- Reuniones improductivas, pues si los colaboradores se ven obligados a participar, no se escuchan sus comentarios, no se da seguimiento a los acuerdos efectuados o se utilizan para

hablar sobre temas ajenos al trabajo y los cuales, en muchos casos, son ofensivos y denigrantes (como se denunció durante las entrevistas), no se puede esperar que los colaboradores participen de forma voluntaria y con el mayor optimismo; además, la efectividad y los objetivos de este tipo de actividades se invalidan.

- La falta de seguimiento entre los colaboradores y los departamentos evidencian la ausencia tangible de ayudar a mejorar y hacer más eficiente muchos de los procesos existentes, muestran que los acuerdos son pura “habladuría” y demuestran poco interés por escuchar, retroalimentar, dar oportunidades a los colaboradores y resolver sus dificultades.
- El no escuchar, responder de forma clara y seria o dar seguimiento a las dudas, comentarios o sugerencias hechas por los colaboradores aniquilan la creatividad, las ganas de opinar y provocan incertidumbre.
- La falta de comunicaciones formales, pues los colaboradores sienten que no confían en ellos y son invisibilizados ante los cambios y tomas de decisiones.
- La competencia interna “entre unos contra otros” no genera buenas dinámicas de trabajo en equipo y provocan ambientes tensos; poco involucramiento en el trabajo, lo cual se refleja en bajos niveles de productividad; poca efectividad del tiempo laboral; desaprovechamiento y mal uso de los recursos disponibles; las metas organizacionales se traducen en metas individuales; desaparece la cooperación y el compañerismo y bajan los niveles de confianza, lealtad y credibilidad; así como el respeto entre los colaboradores.
- Si no se ofrece el suficiente tiempo, información, formación, apoyo, asistencia, medios materiales o la autoridad necesaria para realizar labores, se

le resta importancia al trabajo y a las personas quienes lo ejecutan.

- La falta de respeto a las diferencias de los colaboradores generan ambientes de discriminación racial, de género, sexualidad y clasismo, los cuales quebrantan los derechos humanos e irrumpen los valores empresariales; así como evidencia un doble discurso o una doble moral que oscurece y confunde los mensajes.
15. En el caso de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones, se evidenció, durante las encuestas y los diagramas, que ambos procesos no son ejecutados como se estipula en los procedimientos; por lo tanto, se recomienda estudiar cada uno de los procesos comunicativos de la empresa y la ejecución de todas sus actividades. Cuando se considere necesario omitir una actividad del proceso, se deberá analizar bien las implicaciones y justificar cuales serán los beneficios adquiridos por los colaboradores a través de ese cambio; en el caso contrario, es deber de Recursos Humanos fiscalizar que todo el proceso se cumpla según lo estipulado.
 16. Respecto al plan de capacitaciones, es importante que los jefes, supervisores y colaboradores en general se comprometan a realizarlo, pues esto no sólo organizaría el proceso, sino también, permitiría reforzar las áreas débiles de los evaluados. Por otra parte, el presupuesto podría ser mejor distribuido y de forma más equitativa, puesto que, no se dejaría de lado a los operarios, dándoles una igualdad de oportunidades sin ejercer ninguna discriminación como lo exponen los principios y valores empresariales.

VII BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Dolan, Simón L y Martín, Irene. 2004. Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Editorial Gestión 2000. España
- Fernández Collado, Carlos comp. 2005. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México

- García Sehwerert, Pablo. 1983. Las comunicaciones en la empresa: sus aspectos psicológicos y sociales. Editorial Científico Técnico. La Habana, Cuba.
- Gómez Barrante, Miguel. 2006. Elementos de estadística descriptiva. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica
- Kinney, Thomas C. y Taylor, James R. 1999. Investigación de mercados. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia
- Lussier, Robert y Achua, Christopher. 2005. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Editorial Thomson. México
- Orozco, Arturo. 1999. Investigación de mercados: concepto y práctica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia
- Piñuel Raigada, José Luis. 1997. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Editorial Síntesis, S. A. España
- Robbins, Stephen P. 1987. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México
- Rojas Lobo, Paola. 2008. Tesis: Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amancio Costa Rica, durante el II semestre del 2006 y I semestre del 2007. Sede Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- Van Riel, Cees B. M. 1997. Comunicación corporativa Editorial Prentice Hall. España
- Wilcox, Dennis, Autt, Philips H. et. 2001. Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Editorial Addison Wesley. Madrid, España
- Internet**
- Bello Parías, Darío (n.d.). Obtenida el 20 de febrero del 2007. Estadística como apoyo a la investigación. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. <http://www.guajiros.udea.edu.com/fnsp/cvsp/muestreo.pdf>
- García Mestanza, Licda. Josefa (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Universidad de la Laguna, España. Obtenida el 23 de abril del 2007. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- Revistas**
- Andreu Pinillos, Alberto (1998). La batalla de la comunicación interna. Harvard Deusto Business Review. 82 (1) 48-60
- Camacho Zamora, José A. (2002) Perspectivas etnográficas: la observación y la entrevista. Revista Cuadernos de Antropología, 12 (octubre) 51-73
- Gonzalo Molina, Pablo (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. Harvard Deusto Business Review. 107 (3) 36-44
- Pascarella, Perry (1998). Cómo recompensar a los equipos Harvard Deusto Business Review. 82 (1) 62-69