

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(88)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	INGRID MELIZA GUERRERO MINORTA		
FACULTAD	EDUCACION, ARTE Y HUMANIDADES		
PLAN DE ESTUDIOS	COMUNICACIÓN SOCIAL		
DIRECTOR	JOSEPH DANILO GARCÍA		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ASUCAP TV SAN JORGE CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EN ESTE PROYECTO SE ENCUENTRA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ASUCAP TV SAN JORGE CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL, ESTA PROPUESTA TIENDE A IDENTIFICAR Y OPTIMIZAR LOS ELEMENTOS CONSTITUYENTES DE LA DENOMINADA CONVERSACIÓN CORPORATIVA DENTRO DE LA CULTURA COMUNICACIONAL DE ASUCAP SAN JORGE, FUNDAMENTADA EN LOS MEDIOS FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN, LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN (ASCENDENTE, DESCENDENTE Y TRANSVERSAL) Y LA PRESENCIA DEL FEEDBACK ORGANIZACIONAL, ENTRE OTROS ASPECTOS TENIENDO EN CUENTA QUE LA FALTA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA HA IMPACTADO NEGATIVAMENTE EN LOS ÚLTIMOS MESES EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TAN PRESTIGIOSA ORGANIZACIÓN, LLEVANDO A LA PÉRDIDA DE IMAGEN Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 78	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ASUCAP
TV SAN JORGE CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA LABORAL**

AUTOR

INGRID MELIZA GUERRERO MINORTA

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Comunicadora Social

Director

JOSEPH DANILO GARCIA.

Comunicador Social

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTADER OCAÑA

FACULTAD DE EDUCACION, ARTES Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Ocaña, Colombia

Abril, 2017

Índice

Capítulo 1. Diseño de una estrategia de comunicación interna para Asucap TV San Jorge con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General.	2
1.3.2 Objetivos Específicos.	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitaciones	3
1.5.1 Delimitación geográfica.	4
1.5.2 Delimitación operativa..	4
1.5.3 Delimitación Conceptual.	4
1.5.4 Delimitación temporal..	4
Capítulo 2. Marco referencial	5
2.1 Marco histórico.....	5
2.1.1 Antecedentes históricos de las estrategias de comunicación a nivel internacional.	5
2.1.2 Antecedentes históricos de las estrategias de comunicación a nivel nacional.....	7
2.1.3 Antecedentes históricos de las estrategias de comunicaciones a nivel local.	8
2.2 Marco conceptual	9
2.2.1. Estado del Arte. Se han desarrollado trabajos que tienen relación directa con la presente investigación, para lo cual, se citan los siguientes.	24
2.3 Marco teórico	25
2.3.1 La comunicación y el trabajo en equipo.....	25
2.3.2 Teoría de la comunicación humana.....	26
2.3.3 Comunicación corporativa.....	28

2.3.4 Comunicación y cultura Organizacional.	30
2.4 Marco legal	31
2.4.1 Constitución Política de Colombia.	31
2.4.2 Ley 1341 de 2009.....	32
Capítulo 3. Diseño Metodológico	34
3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Población.....	34
3.3 Muestra.	34
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	35
3.5 Procesamiento y Análisis de Información.	35
Capítulo 4. Resultados y discusiones.....	36
4.1 Información Suministrada por los colaboradores de ASUCAP S JORGE	36
4.2 Realizar un diagnóstico estratégico que permita evaluar las condiciones de la comunicación interna que se lleva a cabo en Asucap San Jorge.	52
4.3 Identificar las principales herramientas de comunicación interna implementadas en Asucap San Jorge y el impacto que estas tienen en el clima laboral	55
4.4.1 Estrategia: Motivación y Bienestar:	58
4.4.1.1 <i>Objetivos</i>	58
4.4.1.2 <i>Tácticas</i>	58
4.4.2 Herramientas de Comunicación.....	61
4.4.2.1 <i>Objetivos</i>	61
4.4.2.2 <i>Tácticas.</i> :.....	62
4.4.3 Clima Laboral.	64
4.4.3.1 <i>Objetivos</i>	65
4.4.3.2 <i>Tácticas.</i> Como tácticas se plantea la aplicación de indicadores así:	65
Conclusiones.....	71
Referencias	73
Apéndices	76
Apéndice A.....	77

Lista de Tablas

Tabla 1. Tipo de contrato tiene con ASUCAP SAN JORGE	36
Tabla 2. Grado de estudio	37
Tabla 3. Relación del cargo con la titulación académica que tiene	38
Tabla 4. Existencia de una comunicación interna asertiva	39
Tabla 5. Medios utilizados en el trabajo	40
Tabla 6. Medio de comunicación más utilizado entre compañeros de trabajo	41
Tabla 7. Medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con los clientes	42
Tabla 8. Conocimiento de la página web de ASUCAP SAN JORGE	43
Tabla 9. Calificación de la página web de ASUCAP SAN JORGE	44
Tabla 10. Uso de la información disponible en la página web cómo herramienta de trabajo	45
Tabla 11. Satisfacción de los clientes internos y externos con el servicio prestado por el ocupante del cargo.....	46
Tabla 12. Suficiencia de los medios de comunicación con que cuenta ASUCAP SAN JORGE para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes	47
Tabla 13. Calificación de los beneficios en cuanto a motivación y capacitación brindados por Asucap San Jorge	48
Tabla 14. Calificación de la comunicación con el jefe inmediato	49
Tabla 15. Calificación del ambiente de trabajo en ASUCAP SAN JORG	50
Tabla 16. Necesidad de diseñar una estrategia de comunicación, a nivel interno, que contribuya con el mejoramiento del clima laboral.....	51
Tabla 17. Herramientas de comunicación.....	56

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Tipo de contrato tiene con ASUCAP SAN JORGE	36
Ilustración 2. Grado de estudio	37
Ilustración 3. Relación del cargo con la titulación académica que tiene	38
Ilustración 4. Existencia de una comunicación interna asertiva	39
Ilustración 5. Medios utilizados en el trabajo	40
Ilustración 6. Medio de comunicación más utilizado entre compañeros de trabajo.	41
Ilustración 7. Medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con los clientes.....	42
Ilustración 8. Conocimiento de la página web de ASUCAP SAN JORGE	43
Ilustración 9. Calificación de la página web de ASUCAP SAN JORGE	44
Ilustración 10. Uso de la información disponible en la página web como herramienta de trabajo	45
Ilustración 11. Satisfacción de los clientes internos y externos con el servicio prestado por el ocupante del cargo	46
Ilustración 12. Suficiencia de los medios de comunicación con que cuenta ASUCAP SAN JORGE para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes	47
Ilustración 13. Calificación de los beneficios en cuanto a motivación y capacitación brindados por Asucap San Jorge	48
Ilustración 14. Calificación de la comunicación con el jefe inmediato	49
Ilustración 15. Calificación del ambiente de trabajo en ASUCAP SAN JORG	50
Ilustración 16. Necesidad de diseñar una estrategia de comunicación, a nivel interno, que contribuya con el mejoramiento del clima laboral.....	51
Ilustración 17. Plan de comunicación	57

Introducción

Con el presente trabajo se diseñó una estrategia de comunicación interna para Asucap TV San Jorge con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral, lo cual representa un aporte importante para la empresa, ya que permite mayor eficiencia en lo referente a la comunicación organizacional.

Para la realización del trabajo, se plantearon tres objetivos específicos, orientados a realizar un diagnóstico estratégico que permita evaluar las condiciones de la comunicación interna que se lleva a cabo en Asucap San Jorge, a identificar las principales herramientas de comunicación interna implementadas por la empresa y el impacto que estas tienen en el clima laboral y, por último, a formular un plan estratégico de comunicación que contribuya al mejoramiento de los flujos de comunicación.

Los objetivos fueron desarrollados en su totalidad, lo que significa que la empresa puede contar con un documento que mejorará, sin duda, la comunicación interna y externa.

Capítulo 1. Diseño de una estrategia de comunicación interna para Asucap TV San Jorge con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral

1.1 Planteamiento del problema

El planteamiento realizado en su trabajo de grado por los ingenieros electricistas Ciro Rodríguez y Raúl Rochels en su momento estudiantes de la universidad industrial de Santander dio origen a la creación de una antena parabólica capaz de retransmitir la señal de canales regionales, nacionales e internacionales, llevando información y esparcimiento a los hogares de la comunidad ocañera. Es así como el 31 de agosto de 1991 se consigue la personería jurídica y se consolida el funcionamiento de la asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge.

La aceptación de este servicio en la comunidad ocañera ha sido tan fuerte que a 2016 la asociación llega a tener alrededor de 13.000 asociados, generando en la actualidad 43 empleos directos y 6 empleos indirectos (OPS), 2 pasantes del SENA y 3 pasantes de la UFPSO; no obstante la falta de una estrategia de comunicación interna ha impactado negativamente en los últimos meses el clima organizacional en tan prestigiosa organización, llevando a la pérdida de imagen y participación en el mercado.

En este sentido, una de las áreas de la empresa que requiere mayor atención es la comunicación interna, pues el flujo de información no se está dando de manera oportuna y quizá las herramientas que se vienen utilizando no son muy eficientes.

Por lo anterior la presente propuesta tiende a identificar y optimizar los elementos constituyentes de la denominada conversación corporativa dentro de la cultura comunicacional de Asucap San Jorge, fundamentada en los medios formales e informales de comunicación, los flujos de comunicación (ascendente, descendente y transversal) y la presencia del feedback organizacional, entre otros aspectos.

1.2 Formulación del problema

¿Se podrá establecer la estrategia de comunicación interna que requiere Asucap San Jorge para mejorar su clima laboral?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Diseñar una estrategia de comunicación interna para Asucap TV San Jorge con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral, mediante la identificación y optimización de los elementos que constituyen la conversación corporativa, para establecer una eficiente comunicación empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos. Realizar un diagnóstico estratégico que permita evaluar las condiciones de la comunicación interna que se lleva a cabo en Asucap San Jorge.

Identificar las principales herramientas de comunicación interna implementadas en Asucap San Jorge y el impacto que estas tienen en el clima laboral.

Formular un plan estratégico de comunicación que contribuya al mejoramiento de los flujos de comunicación.

1.4 Justificación

Como en toda organización tener una estrategia de comunicación interna bien definida favorece el clima laboral, propiciando la oportuna información, el sentido de pertenencia y la motivación entre sus integrantes, razón por la cual es necesario llevar a cabo un análisis de las estrategias de comunicación interna que se vienen adelantando en Asucap San Jorge para evaluarlas y proponer los ajustes a que haya lugar afín de garantizar un clima organizacional armónico que contribuya con el progreso y desarrollo de esta empresa.

Este proyecto beneficiara a los directivos encargados de la toma de decisiones y a los funcionarios vinculados de manera directa e indirecta a la organización, quienes reflejaran en la atención brindada al público la armonía y cordialidad con que se labora al interior de la empresa.

Asimismo, este proyecto permite la vinculación y preocupación de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña por contribuir con el desarrollo del sector productivo de la región a través de la contribución que los estudiantes de Comunicación Social pueden realizar a través de sus proyectos de grado, quienes ponen en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica con la orientación de un director, profesional en la materia.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación geográfica. El presente proyecto se llevará a cabo en las instalaciones de la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge ubicada en el barrio Buenos Aires de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.2 Delimitación operativa. Atendiendo a la dificultad interna que se pueda presentar para la recolección de información requerida, principalmente por la disponibilidad de tiempo por parte de los participantes, se replantearán las técnicas de recolección de información toda vez que se haga necesario, contando con el aval del director del trabajo de grado y del Comité curricular.

1.5.3 Delimitación Conceptual. Dada la naturaleza del proyecto es necesario la fundamentación conceptual enmarcada en las siguientes temáticas: Comunicación interna, clima organizacional, comunicación estratégica, estrategias comunicativas, entre otros.

1.5.4 Delimitación temporal. Para el diseño de la estrategia de comunicación interna que contribuya al mejoramiento del clima laboral se tomara un lapso de ocho (8) semanas.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes históricos de las estrategias de comunicación a nivel internacional.

La comunicación es el proceso por el cual el hombre ha logrado diferenciarse de los demás seres vivos al conseguir exponer sus ideas, sentimientos, emociones e interrelacionarse para desarrollar nuevos pensamientos. Etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa hacer común, lo que implica que más allá de interiorizar nuestros pensamientos, la comunicación hace necesario ponerlos en común frente a los otros. (Ocampo Villegas, 2007)

El hombre, ricamente dotado de facultades innatas de comunicación, ha conseguido erigirse por encima de las demás especies gracias a su capacidad de organización. Así como a las otras potencialidades que ha sabido desplegar para mejorar, extender y ampliar dichas facultades naturales. A lo largo de la historia, el ser humano ha procurado mejorar su capacidad de recibir y asimilar información sobre el medio circundante y de aumentar al mismo tiempo la rapidez, la claridad y la diversidad de sus propios métodos de transmisión de información. (Ocampo Villegas, 2007)

Por su parte, (O'Sullivan-Ryan, 2006), en su libro *La comunicación Humana* opina: “la comunicación sostiene y anima la vida. Motor y expresión de la actividad social y de la civilización, ha llevado a los hombres y a los pueblos desde el instinto hasta la inspiración, a través de una serie de procesos y sistemas de información, impulsos y control. Ensambla el saber, la organización y el poder, vincula en el hombre la memoria de sus orígenes con sus aspiraciones más nobles para una vida mejor”. Hablar de comunicación enmarca un sinnúmero

de intercambios de ideas que el hombre ha transformado en hechos para el avance y construcción de un fondo común de conocimientos que le permita crecer.

Por otra parte, la comunicación fue evolucionando y con ella las formas de transmisión de la información para lograr objetivos comunes. El hombre se dio cuenta que no solo con las palabras podría llegar a la total expresión de sus ideas, sino que también con ayuda de la escritura podría difundir de una manera más amplia sus pensamientos. Durante siglos e incluso en ciertas regiones durante milenios la inmensa mayoría de los habitantes de la tierra han vivido en la pequeña unidad social -tribus o pueblos- a la que pertenecían. La comunicación interpersonal constituía en ella la forma esencial de relación social. Poco a poco la comunicación se institucionalizó en las sociedades tradicionales. Como han ocurrido en las sociedades ulteriores. La comunicación interpersonal ha coexistido con la comunicación pública institucionalizada para transmitir las normas y las costumbres. Al mismo tiempo la comunicación estaba limitada por la lentitud de su difusión, sin embargo, pese a esta lentitud, el saber y las ideas pudieron prender profundamente a gran distancia de su origen. (López Hurtado, 2016)

Fue gracias a la difusión de la información que se lograron progresos en la administración, el comercio y la educación, así como también a la expansión económica y militar.

Ante la necesidad del hombre de propagar sus ideologías surge la comunicación de masas que entra a jugar un papel fundamental en la civilización y en los procesos sociales propios de la era moderna que comienza gracias al invención de la imprenta que le permite al hombre darse cuenta de que la difusión escrita de sus ideas le permitirá mayor impacto y eficiencia.

La técnica de la imprenta hizo su aparición en China en el siglo IX y luego se desarrolló en Europa en el siglo XV. En el siglo XVII, después de los libros, vinieron los panfletos y, más tarde, los periódicos. Algunos de los primeros periódicos copiaban y difundían informaciones sobre el comercio, las materias primas disponibles, el movimiento de los bancos y otros temas análogos, proporcionando un sentido que necesitaba el naciente sistema capitalista.

2.1.2 Antecedentes históricos de las estrategias de comunicación a nivel nacional.

Hablar de estrategias comunicacionales del sector público en tanto, es apelar a un amplio espectro de acciones o herramientas que pueden incluir desde la difusión de beneficios en cada comuna o departamento del país llevada a cabo por funcionarios territoriales, hasta acciones más propias de la publicidad o el marketing atendiendo al legítimo derecho que los gobiernos tienen en que la población les vincule a determinados avances en la incorporación al sistema de beneficios de la población. Un plan de medios puede formar parte de la estrategia, pero no acotarse sólo a ello. Más de algún funcionario público nos habló del trabajo con la prensa, no obstante aquello apela a la difusión del Ministerio o repartición pública determinada, trabajo que se realiza con un lenguaje masivo y no acotado o especializado a la población beneficiaría determinada. (Peláez Ocampo, 2010)

Hay una tendencia a utilizar las estrategias del marketing cuyas piezas de campaña se orientan a informar sobre la existencia del beneficio más que del contenido del mismo. Un claro ejemplo es cuando se invita a acudir a un número de teléfono o a una página web para buscar la información, dando por sobreentendido que los receptores y receptoras -de escasos recursos económicos y culturales- tienen una práctica habitual en el uso de Internet o telefonía, acceso a

las nuevas tecnologías que no es necesariamente común en todos nuestros pueblos. . (Peláez Ocampo, 2010)

Uno de los medios de comunicación más representativos es en país es el periódico el cual es considerado como el primer medio de comunicación que pareció en 1785 en la ciudad de Santa Fe en Colombia. Durante los primeros años del siglo XX la prensa colombiana se asienta y ésta nace entorno a dos diferentes ideales políticos: liberal y conservador. Por esto, en muchos casos, la política y la prensa estaban estrechamente ligadas, ya que en algunos periódicos como El Tiempo y El Siglo sus directores fueron presidentes del país. . (Peláez Ocampo, 2010)

2.1.3 Antecedentes históricos de las estrategias de comunicaciones a nivel local. La Universidad Francisco de Paula (Gómez Suárez, 2010)Santander, ha venido construyendo una cultura comunicativa acorde con sus necesidades. Por ello, optimizando su capital humano y los recursos propios, ha logrado progresivamente implementar medios de comunicaciones eficaces y efectivas que van más allá de lo periodístico, teniendo como concepto fundamental la responsabilidad social en la emisión de información. (Gomez Suarez, 2010).

El Centro de Comunicaciones – CECOM, como dependencia administrativa fundamental para el desarrollo del Proceso de Gestión de Comunicaciones y Relaciones Externas ha realizado un trabajo importante acerca de los medios de comunicación al interior de la Institución.

En este orden de ideas, la Universidad hará los mayores esfuerzos con el fin de lograr que la comunidad académica interactúe para que los medios sean instrumentos para educar, defender e intercambiar opiniones, crear alianzas, crear y fortalecer imagen corporativa. Los medios de

comunicación deben ofrecer una oportunidad para hacer democracia con valores como el respeto y el trabajo en equipo. (Gomez Suarez, 2010).

2.2 Marco conceptual

Estrategia. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

La estrategia militar es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto a la táctica (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la logística (que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa). La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas armadas.

Por otra parte, cabe destacar la existencia de juegos de estrategia, entretenimientos donde la victoria es alcanzada gracias al uso de la inteligencia y tras haber desplegado planes y habilidades técnicas para predominar sobre los adversarios. Por último, podemos nombrar la existencia de los planes estratégicos, un concepto que suele utilizarse en el ámbito empresarial. Un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Clasificación de las estrategias. Una primera forma de clasificar las estrategias es por su origen en:

Emergentes. (O implícitas o no planeadas): Son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización, y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo.

Intentadas. (O explícitas o planeadas): surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de ésta. (Robles Garcia & Torres Torres, 2016)

Las estrategias en cinco tipos, según su desarrollo genérico:

Creecer. Se aplican en la creación de opciones para negocios adicionales: Cuando hay oportunidades que encajan con las fortalezas. Estas pueden ser: adquisición, fusión o alianza estratégica. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Consolidar. Es un intento dinámico por mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación en el mercado y optimizar la operación de la empresa.

Contraerse. Si la empresa ha fracasado en competir exitosamente, estas estrategias se pueden aplicar para eliminar lo inservible del sistema y quedarse solamente con lo que genera utilidades: desinvertir.

Liquidar. Es la opción cuando no se tiene ventaja competitiva alguna o no se tienen fortalezas para anular amenazas.

Vegetar. No hacer nada. Continuar igual (síndrome del avestruz). No reaccionar a los cambios del entorno. Estas estrategias pueden desembocar en una estrategia de liquidación. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Otra forma clásica de clasificar las estrategias es según el nivel de la organización del que surgen y aplican:

A Nivel Funcional. Son estrategias específicas desglosadas para cada función dentro de la empresa. Así, por ejemplo, se puede hablar de un plan estratégico de finanzas, otro de manufactura, de calidad, de mercadotecnia, etc. Que juntos integran o contribuyen al plan estratégico global de la organización. (Robles García & Torres Torres, 2016)

A Nivel de Negocio. Cuando una empresa está integrada por varios negocios, unidades de negocio o empresas, en ocasiones se opta por desarrollar planes estratégicos para cada uno de éstos. (Robles García & Torres Torres, 2016)

A Nivel Global. Es cuando el plan estratégico se realiza a nivel de toda la organización.

A Nivel Corporativo. Son las estrategias a nivel de grupo de empresas.

Comunicación. Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información

es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. (Robles García & Torres Torres, 2016)

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son: (Robles García & Torres Torres, 2016)

Código. El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.

Canal. El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El Canal sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.

La radiocomunicación es un sistema de telecomunicación que se realiza a través de ondas de radio u ondas hertzianas,

En tercer lugar debemos considerar el Emisor. Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje. (Robles García & Torres Torres, 2016)

El Receptor será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje. Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el Mensaje. Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan Contexto situacional (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Estrategias de comunicación. Define situaciones en las cuales dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares, éste concepto aplicado a todas las áreas de la vida, tiende a lograr objetivos o metas, estableciendo bases para la coordinación en todos sus aspectos.

Clases de comunicación. Las comunicaciones, en general, pueden ser clasificadas en:
Intencionales: Que son aquellas, como su nombre lo indica, que se hacen intencionalmente, sean ellas escritas, verbales, por señales u otros medios, y No intencionales: Que son las que, también como su nombre lo sugiere, que no se tuvo la intención de transmitir, pero, que sin embargo, se emiten. Por ejemplo: la vestimenta, el rubor, el temblor de las manos, el color tostado de la piel, etc. Muchas veces estas comunicaciones no intencionales no se las desean hacer, se las trata de ocultar, pero, a un observador perspicaz no se le pueden escapar y le sirven para obtener datos de su interlocutor conformado o negado lo que intencionalmente éste le está comunicando. De ahí su utilidad en la actividad profesional como aseverativas o negativas de lo que se nos comunica intencionalmente. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Comunicación en las organizaciones. En la percepción de la realidad, el hombre ve lo real a través de su filtro interno. Su referencia es siempre el mismo. Al mirar, juzgar y percibir.

En la era de la comunicación, muchas empresas aún no saben cómo llegar al público objetivo. El fracaso puede producirse, en ausencia de un profesional con grandes aptitudes para el trabajo, el proceso de comunicación va más allá del intercambio de información y que debe ir de la mano con el proceso de gestión. El administrador debe tener el aspecto de la encuesta, el punto de vista técnico. Es necesario recoger la individualidad y optar por un enfoque metodológico.

Para mejorar la estructura de comunicación eficiente, el administrador hace un trabajo con la idea de que la comunicación empresarial va más allá de la transmisión de información. Este es un proceso de establecer una relación entre los socios, entre los sectores de la sociedad. Por lo tanto, la discusión no debe limitarse a los flujos de información, que también es importante, debemos trabajar la idea de comunicación, en relación con la dirección. No se puede aislar el flujo del proceso de gestión de la información. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Las empresas parecen estar cada vez más preocupadas con la comunicación como las posibilidades de interacción dentro de las organizaciones aumentado considerablemente debido al trabajo en equipo. Hoy en día, dentro de las empresas, la gente está mucho más articulada, se relacionan mucho más, ni siquiera por necesidad de la empresa. En consecuencia, las empresas se articulan e interactúan más. Podemos decir que hoy el mundo se comunica mucho más que en el pasado gracias a de la tecnología de la información. (Robles García & Torres Torres, 2016)

El mayor problema hoy es que los ejecutivos de la comunicación corporativa, los dueños de negocios, piensan que entienden la comunicación. Y la comunicación es un área muy especializada, debido al momento histórico de crecimiento de las fuerzas productivas. En la era llamada de post-modernidad, la gente está muy atenta a los discursos pronunciados por las empresas. Usted necesita profesionales que entienden la comunicación, para estudiar el tema. (Robles García & Torres Torres, 2016)

La comunicación no es para cualquiera, es para aquellos que puedan trabajar con ella. La comunicación es un campo del saber que estudia los procesos de la comunicación humana. Entre las subdisciplinas de la comunicación incluyen teoría de la información, la comunicación interpersonal, marketing, publicidad, relaciones públicas, análisis del discurso, el periodismo y las telecomunicaciones.

También considera la comunicación como el intercambio de información entre los sujetos u objetos. Desde este punto de vista, la comunicación incluye temas técnicos (por ejemplo, telecomunicaciones), por ejemplo, biológicos), la fisiología, la función y evolución) y sociales (por ejemplo, el periodismo, relaciones públicas, publicidad, medios audiovisuales y de comunicación). (Robles García & Torres Torres, 2016)

Comunicación interna. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a

implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El *feedback* es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque

todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Tipos de comunicación interna y herramientas. Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:

Comunicación ascendente. Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

Comunicación descendente. Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación.

Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos: manual del empleado, comunicaciones escritas, boletín informativo mensual, comunicaciones electrónicas periódico interno, carta al personal, reuniones de información y entrevista individual.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar: entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias, Intranet.

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

(Robles García & Torres Torres, 2016)

Desarrollo de la comunicación interna. Herramientas más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

El Manual del empleado. Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Puedes incluir todo aquello que consideres oportuno: la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a los superiores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Algunas empresas piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través del manual de empleado.

Comunicaciones escritas. Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa

Boletín Informativo. Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización

Comunicación electrónica. El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

Portal del Empleado/ INTRANET. Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por eso en las empresas en las que exista personal de fábrica o personal que no tenga acceso ordinario a ordenadores habrá que implantar otra herramienta de comunicación eficaz para ellos, como puede ser el tablón de anuncios o el boletín.

Reuniones. Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Retiros. Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf.

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar a ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

Comunicaciones informales. Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente.

La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

Gestión mediante paseos. Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos (Robles García & Torres Torres, 2016)

Estudios de actitud / MOTIVACIÓN. Lo que se le pide al empleado que responda como se siente con respecto al trabajo que realiza, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan por peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesitan.

Procedimientos de apelación. Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

Sistema de sugerencias. Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado. Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia

Premios de reconocimiento. Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

Segundo la información debe utilizar con ética, no se debe utilizar de forma negativas (despedir a un empleado por estar descontento) tercero algunos de los métodos deben utilizarse de forma confidencial puede ser por ejemplo por una consultora.

La importancia de las comunicaciones internas en las empresas El buen manejo de la información se puede transformar en una pieza clave dentro de las organizaciones para una correcta transmisión de los objetivos y valores a su recurso humano. Hoy, en un mercado tan competitivo, resulta importante crear lazos de pertenencia entre las personas y las compañías.

Las comunicaciones internas son un fenómeno nacido en Estados Unidos y en Europa, zonas donde el tema involucra a todas las áreas de la empresa y donde se cuenta con fondos para desarrollar sus estrategias. En Chile, este tipo de departamentos ha tomado fuerza en los últimos años a medida que se ha entendido su importancia. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Mensajes claros. Uno de los principales objetivos que tiene la comunicación interna es motivar al capital humano, potenciando su sentido de pertenencia, aumento así la productividad y reteniendo a los mejores talentos. Con el tiempo, los altos cargos han comprendido que el discurso corporativo debe estar alineado con los objetivos y meta que se persiguen, lo cual debe ser traspasado en forma clara a todo el personal.

Para ello, los expertos recomiendan tener claro qué se quiere de la compañía, cuáles son los valores que se pretenden entregar, crear medidas que permitan conocer a su público interno y definir cuáles serán los canales de comunicación que se emplearán y los mensajes que se transmitirán. Al mismo tiempo, se aconseja construir la marca hacia dentro, estableciendo una mayor colaboración y apertura.

El rol de las comunicaciones internas en las organizaciones modernas, es cada vez más relevante y reconocido, apoyando la información, cultura organizacional, crisis, gestión del cambio y clima laboral”. Entre los temas que se deben tener claro para implantar una buena estrategia comunicacional están el conocer las nuevas tendencias respecto al tema y el papel que juegan los facilitadores o corresponsales internos. Todas herramientas que pueden ayudar a estructurar un plan de comunicación al interior de la empresa, dice la académica. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Una herramienta estratégica. A su vez, el director de la asesora Insidecom, José Miguel Arriagada, señala que es en la comunicación con los empleados “tal vez más que con otros públicos, donde debemos transmitir información, pero generando atención y emociones”. El directivo agrega que la comunicación interna debe crear redes de conocimiento y de información, motivar sinergias y generar sentido de pertenencia. (Robles García & Torres Torres, 2016)

Tan importante se ha vuelto el buen manejo de la información a nivel corporativo, que está demostrado que puede ayudar a superar momentos de crisis o incertidumbre, a través de un reforzamiento de las técnicas comunicacionales, para así aminorar la resistencia y facilitar la asimilación y el compromiso.

Arriagada es claro en indicar que la comunicación interna es un elemento estratégico y que por lo tanto “debe ser pensada y articulada desde la alta dirección y siempre en consonancia con las prioridades del negocio y de la cultura”. Otro punto que destaca es que debe existir coherencia entre las comunicaciones internas y externas de una empresa, ya que “no es bueno que la comunicación interna no converse ni se alinee con la externa. Esa contradicción rompe la necesaria coherencia identidad/imagen, clave para la gestión comunicacional empresarial”. (Robles García & Torres Torres, 2016)

2.2.1. Estado del Arte. Se han desarrollado trabajos que tienen relación directa con la presente investigación, para lo cual, se citan los siguientes.

A nivel internacional, (Aguilar de León, 2014)Aguilar de León (2014), en su tesis de posgrado, titulada Estrategia de comunicación interna para una agencia de publicidad guatemalteca, en la que se aplicó una investigación cualitativa, en la que aplicaron una encuesta a una población conformada por 10 personas, determinaron que los colaboradores tienen una idea de la misión, visión y valores de la empresa, pero no los conocen a profundidad, en razón a que los directivos solo los presentan el primer día de labor dentro de la empresa y posteriormente ya son recordados. Así mismo se detectó que los los canales de comunicación interna son muy pocos eficientes, lo que ha generado que los empleados no se informen correctamente, o se informen tarde o que incluso solamente algunos les llegue la información. La empresa utiliza la intranet y correos electrónicos, para comunicación con los empleados, sin embargo, estos manifiestan que hacen falta medios puntuales que mejoren la comunicación interna. La empresa carece de una persona responsable de la comunicación interna dentro de la agencia, y que se

encargue de implementar los diferentes tipos, formas y métodos de comunicación y que dé seguimiento al personal al momento que se dé un conflicto.

A nivel nacional, el presente trabajo se relaciona con el de (Calderón López, 2014) quien Diseñó una estrategia de comunicación interna para Solinoff Corporation S.A., Bogotá, en la que aplicó una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), con una población de 480 empleados y una muestra de 50, a quienes se les aplicó una encuesta, y adicionalmente se le aplicó una entrevista a la directora de comunicaciones de la empresa. En este proyecto, el autor escogió las herramientas como productos finales, los cuales responden a las necesidades de Solinoff, y pretenden fortalecer la comunicación interna dentro de la compañía, aprovechar el uso de las nuevas tecnologías es una oportunidad para enriquecer el campo de acción de la comunicación dentro de la compañía. En el aspecto visual, el proyecto, cumple con un diseño moderno, donde la simplicidad hace la diferencia, en dónde se aplica el menos es más. El romper el esquema al utilizar iconos, donde los colores aplicados en pequeñas proporciones generan armonía, la utilización de una fuente tipográfica moderna y legible, permitirá una mayor lectura de los contenidos.

2.3 Marco teórico

2.3.1 La comunicación y el trabajo en equipo. (León Fandiño, 2013) en su trabajo sobre aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca, demuestra que las tres dimensiones aplicadas para la

determinación del clima, son percibidas positivamente por los empleados de la empresa. Existe relación en el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo y son componentes claves que aportan, significativamente, a la gestión administrativa del sistema, convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad de la empresa.

Además, (León Fandiño, 2013), indica, que un recurso humano motivado, apoyado y comprendido, consolida los equipos de trabajo y los compromete para el cumplimiento de la misión establecida por la organización.

2.3.2 Teoría de la comunicación humana. (Bosch, 2006), en su investigación sobre una mirada sistémica y científica de la teoría de la comunicación humana, indica que no existe una definición única y precisa sobre el significado de comunicación. Indica que la comunicación es un fenómeno que afecta a otro fenómeno: la conducta. Hace una diferenciación implícita entre comunicación y conducta, y de esta interpretación, se desprende una relación de causa efecto, por lo que la comunicación afecta la conducta.

Es importante destacar 10 “axiomas” que según Joan Costa (1999), explican el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.

La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).

La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback. , (León Fandiño, 2013)

La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.

Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.

Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.

La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.

La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos. , (León Fandiño, 2013)

Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.

La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.

En este punto es importante señalar el aporte que hace Cees Van Riel (1997), acerca del desarrollo de la comunicación en la organización. Para este autor es muy importante destacar la posición que ha alcanzado, como herramienta de gestión dentro de las empresas. Se ha

convertido en un factor determinante, junto a la gestión financiera, de recursos humanos y de producción, para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.

Para Marie Jennings y David Churchill (1991) la comunicación en la empresa es un elemento indispensable en el mercadeo de productos y la estrategia empresarial constituyen partes de un sistema integral; y por esto, afirman estos autores que una organización que se quiera proyectar, debe tener un programa de comunicaciones acorde con su estrategia general, Además resaltan la importancia en la que el diálogo debe ser un programa efectivo de comunicación empresarial. Por lo tanto una empresa que escucha bien puede enfocar su programa también en su área, de tal manera que exista una excelente comunicación entre toda la organización. (León Fandiño, 2013)

2.3.3 Comunicación corporativa. Para (Riel, 2012) existe una gran necesidad, acerca del conocimiento de la coordinación e integración de la comunicación, Lo cual requiere una mejor comprensión de los procedimientos de la toma de decisiones eficientes y las estructuras organizacionales relacionadas, esto para lograr una cohesión entre la estrategia y la estructura de un plan de comunicación global.

Para esto el autor menciona tres clases de comunicación principalmente: comunicación entre otras áreas de gestión funcional, coordinación de todas las formas de comunicación y coordinación de la toma de decisiones en comunicación. . (Riel, 2012)

Comunicación entre otras áreas de gestión funcional. En la dirección de recursos humanos se utiliza la comunicación como una herramienta para reclutar y retener personal valioso para la organización.

Coordinación de todas las formas de comunicación. Para. (Riel, 2012) ,al encontrar una gran variedad de especializaciones en la comunicación, se requiere un respeto hacia los directores de comunicación, Además de esto la organización debe utilizar métodos que indiquen un mismo punto de partida de la comunicación, pero teniendo en cuenta que estos puedan ser negociables en los comités de coordinación.

Coordinación de la toma de decisiones en comunicación: Según un estudio de (Riel, 2012), las grandes instituciones financieras americanas utilizan varias formas diferentes para la coordinación de la comunicación. Estas son:

La coordinación por una persona a cargo de todos los departamentos de comunicación. Sobre todo, en pequeñas organizaciones con un número limitado de departamentos de comunicación.

Coordinación por un comité de dirección en el que participan representantes de todos los departamentos de comunicación, que en ocasiones se extiende para incluir a los directivos que tienen función en la línea comercial.

Coordinación de reuniones: dichas reuniones son situaciones organizadas donde se debate un problema que necesite resolverse colectivamente.

Coordinación por medio de directores de comunicación en un lugar concreto, para forzarles a influirse mutuamente, tanto de forma privada, como profesionalmente.

2.3.4 Comunicación y cultura Organizacional. Para (Acosta, 2004) la cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un factor de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Para (Acosta, 2004) es de vital importancia destacar que todas las empresas exitosas y eficientes deben tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá la cultura.

Acosta, (2004) describe la comunicación como un instrumento privilegiado de acción cultural, ya que contribuye a dar forma a las representaciones que hacen los responsables intermedios del entorno de la empresa, así como a uniformar las soluciones locales en el terreno de la organización y de los procedimientos. Para poder identificar esto el autor da cuatro pasos para analizar la acción cultural y la acción comunicativa:

El papel de la comunicación en el desarrollo de una visión cultural coherente, principalmente en los responsables intermedios (unidades internas, comunicación escrita y seminarios).

El papel de la comunicación, como gestión en las unidades operativas internas de políticas o de estrategias específicas de la dirección general. Ésta función solo se puede desarrollar si existe cierto substrato ya constituido por el nivel precedente.

Para que éstas políticas puedan ser puestas en práctica a nivel de las unidades operativas, es necesario proporcionar a las mismas una asistencia bajo la forma de instrumentos de diagnóstico.

Si los niveles de comunicación precedentes han sido eficaces, las diversas unidades van a sentirse en competencia para adaptar las estrategias de una manera concreta con la ayuda de los medios logísticos. Una comunicación horizontal mantiene este clima de competencia, permitiendo así difundir las innovaciones más logradas. (Acosta, 2004)

2.4 Marco legal

Existe normatividad que se relacionan directamente con el tema de investigación, por lo que a continuación se citan algunas normas que a ello hacen referencia:

2.4.1 Constitución Política de Colombia. Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social.

Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad, no habrá censura. Es necesario tener en cuenta este artículo de la Constitución Política dado que la propuesta plantea el diseño de una estrategia de comunicación interna para ASUCAP SAN JORGE, la cual no puede apartarse de las disposiciones legales puesto que puede causar inconformidad y malestar entre quienes conforman esta empresa.

2.4.2 Ley 1341 de 2009. "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones - tic-, se crea la agencia nacional de espectro y se dictan otras disposiciones"

Artículo 1.- OBJETO. La presente Ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.

Parágrafo. El servicio de televisión y el servicio postal continuarán rigiéndose por las normas especiales pertinentes, con las excepciones específicas que contenga la presente ley. Sin perjuicio de la aplicación de los principios generales del derecho.

Toda vez que las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), facilitan la comunicación dentro de cualquier organización, se debe tener en cuenta esta normatividad en el diseño de la estrategia de comunicación que se propone en este proyecto, pues se considera que resulta favorable el uso de los distintos medios tecnológicos que posee la empresa para facilitar la comunicación en su interior y hacer un uso eficiente de estos medios.

La empresa tiene conocimiento y verbalmente su gerente ha dado la autorización para la realización de este proyecto que una vez socializado, será presentado ante la asamblea de delgados como máximo estamento para la puesta en marcha de las acciones que en este propongan.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación.

De acuerdo a las características y profundidad del proyecto, se empleará la investigación de tipo descriptivo y de acuerdo con su finalidad aplicada, para la fase de recolección, tabulación y análisis de la información, lo anterior teniendo en cuenta que la Investigación descriptiva "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos". (Rodriguez Miguel, 2005) El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Con una investigación descriptiva, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, lo que permitirá diseñar una estrategia de comunicación interna para Asucap TV San Jorge con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral.

3.2 Población.

La población objeto de estudio, estará conformada por los 43 empleados directos, seis (6) indirectos, dos (2) aprendices SENA y tres (3) practicantes de la UFPSO, que en su conjunto conforman una población de 54 colaboradores de ASUCAP TV SAN JORGE que a la fecha se encuentran ejerciendo su labor como funcionarios de esta empresa.

3.3 Muestra.

Teniendo en cuenta el reducido tamaño de la población serán abordados en su totalidad, es decir que se tendrán en cuenta a las 54 personas involucradas en el funcionamiento de ASUCAP

TV SAN JORGE, por lo que no es necesario la utilización de una fórmula estadística para el cálculo de la muestra

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Para la recolección de la información se utilizará la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario con el fin de conocer aspectos relacionados con el diseño de la investigación y lograr proponer estrategias de comunicación interna que redunden en el fortalecimiento del clima laboral al interior de ASUCAP S JORGE, como se observa en el apéndice A.

3.5 Procesamiento y Análisis de Información.

Los datos tomados mediante la encuesta, serán valorados cuantitativamente a través del ordenamiento de datos numéricos en tablas de frecuencia y gráficas circulares y cualitativamente a través de la interpretación de cada respuesta en forma individual.

La información que será recolectada a través de la encuesta, se analizará cuantitativamente mediante tablas que, representadas adecuadamente, darán mayor claridad y elevarán el grado de confianza, y cualitativamente mediante un análisis de cada tabla. La información tomada mediante el procesamiento y análisis de los instrumentos, permitirán analizar el proyecto.

Capítulo 4. Resultados y discusiones

4.1 Información Suministrada por los colaboradores de ASUCAP S JORGE

Tabla 1.

Tipo de contrato tiene con ASUCAP SAN JORGE

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Termino Fijo	12	22%
Término indefinido	31	58%
Contrato civil por prestación de servicios	6	11%
Contrato de Aprendizaje	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

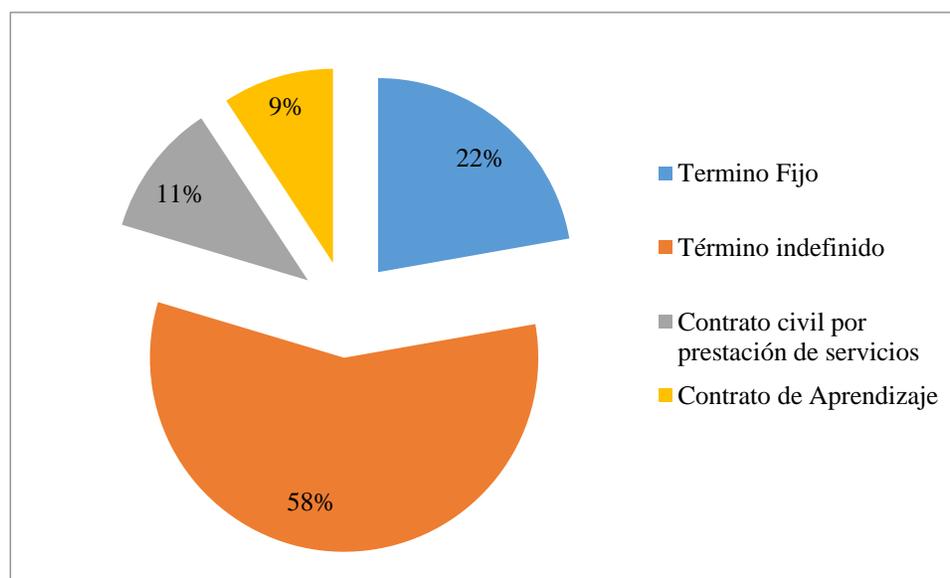


Ilustración 1. Tipo de contrato tiene con ASUCAP SAN JORGE

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

La principal contratación que utiliza ASUCAP SAN JORGE es el término indefinido, seguido de la contratación a término fijo, algunos por orden de prestación de servicios, además del contrato de aprendizaje que les da la oportunidad a estudiantes del SENA y de la Universidad Francisco de Paula Santander.

Tabla 2.

Grado de estudio

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	11	20%
Técnico	19	35%
Tecnológico	9	17%
Profesional	15	28%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

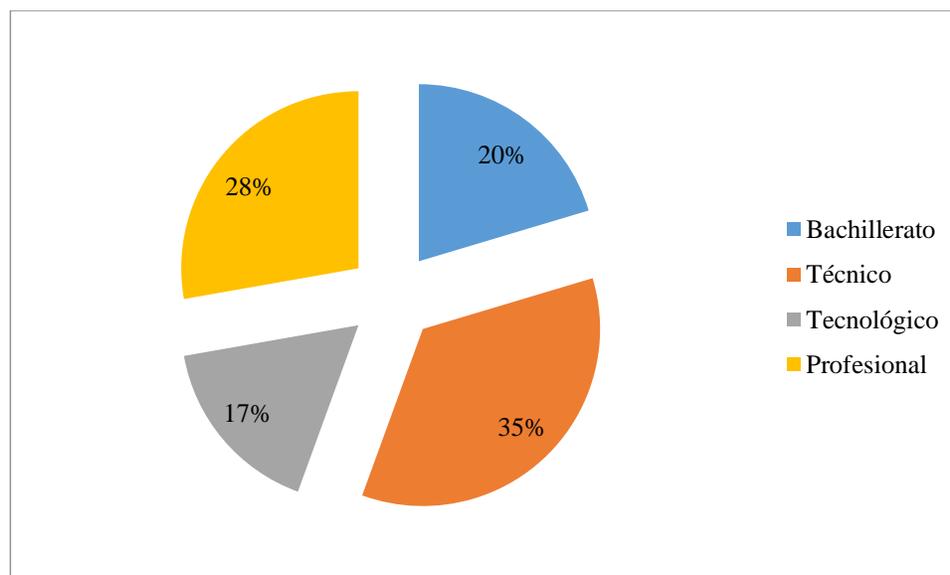


Ilustración 2. Grado de estudio

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE cuentan con un nivel académico técnico y profesional principalmente son pocos los que cuentan simplemente con el bachillerato y algunos con el nivel tecnológico.

Tabla 3.

Relación del cargo con la titulación académica que tiene

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	80%
No	11	20%
Total	54	100%

.Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

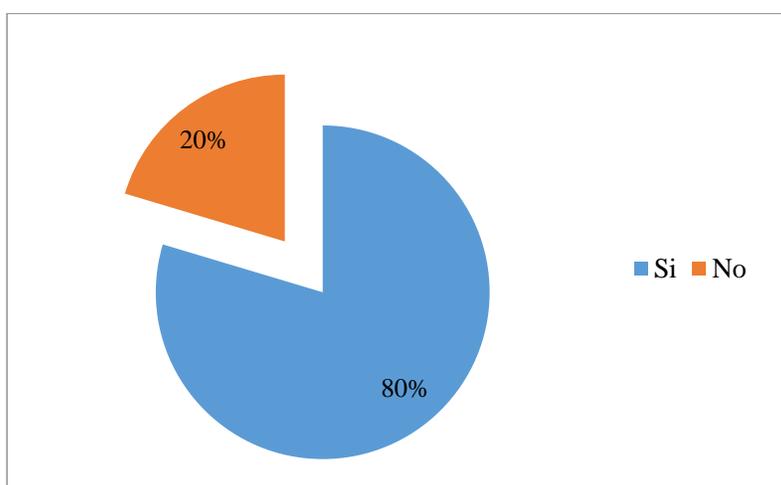


Ilustración 3. Relación del cargo con la titulación académica que tiene

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

De acuerdo con la naturaleza de la empresa y las funciones ejercidas en cada cargo existe mucha relación entre la titularidad de cada uno de los miembros de la empresa y el cargo que desempeñan

Tabla 4.*Existencia de una comunicación interna asertiva*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	39%
No	34	61%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

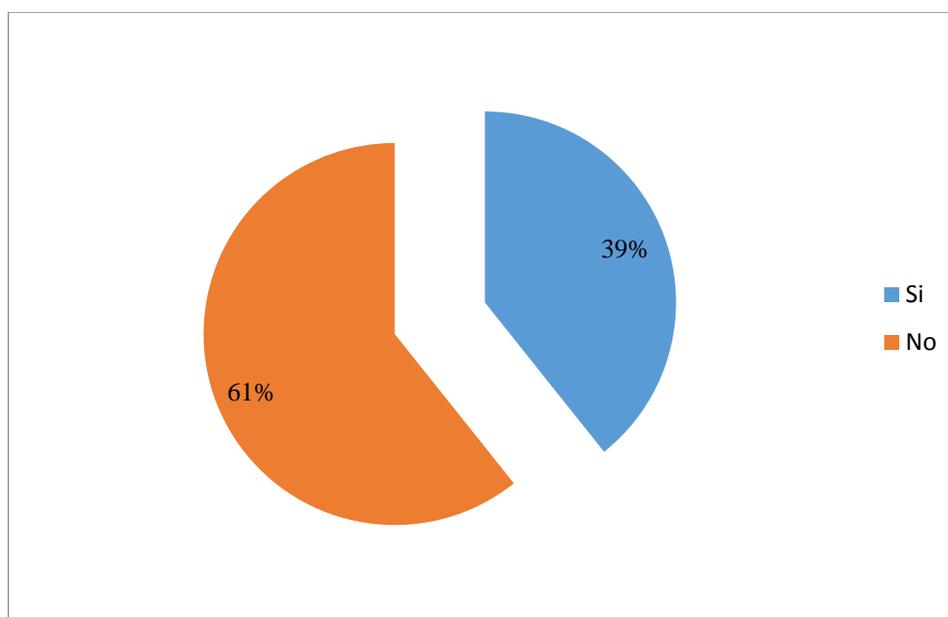


Ilustración 4. Existencia de una comunicación interna asertiva

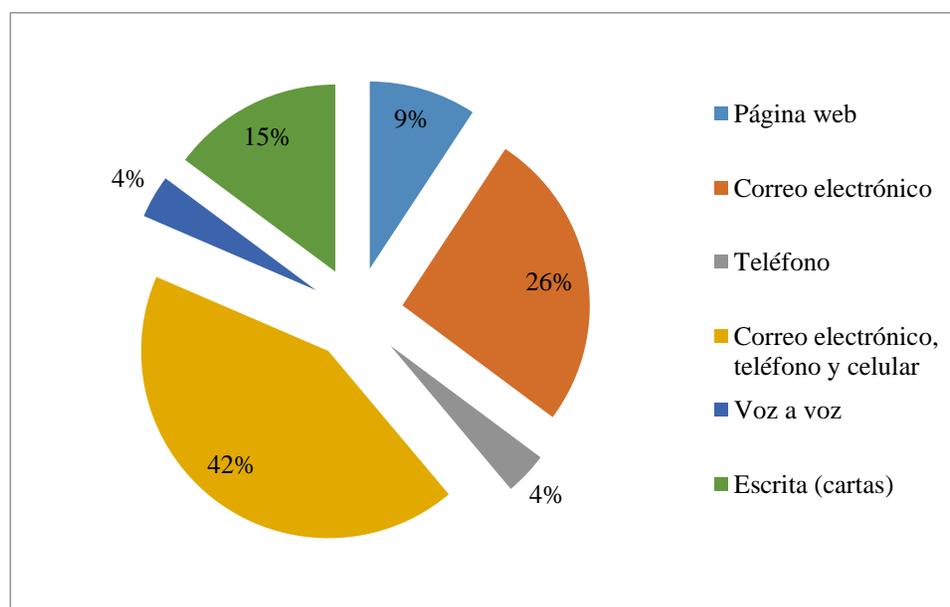
Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

La dificultad en la comunicación a nivel interno propicia problemas de motivación y de desinformación entre los integrantes de la empresa.

Tabla 5.*Medios utilizados en el trabajo*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Página web	5	9%
Correo electrónico	14	26%
Teléfono	2	4%
Correo electrónico, teléfono y celular	23	42%
Voz a voz	2	4%
Voz a voz	8	15%
Escrita (cartas)		
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

**Ilustración 5. Medios utilizados en el trabajo**

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los principales medios de comunicación utilizados a nivel interno, son el correo electrónico, el teléfono fijo y el celular, lo cuales ocupan un 42% de utilización. El primero en

mayor proporción de los anteriores, con un 26% de participación. También la comunicación escrita es importante, ya que el 15% de la población la utiliza.

Tabla 6.

Medio de comunicación más utilizado entre compañeros de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Página web	0	0%
Correo electrónico	18	34%
Teléfono y celular	5	9%
Correo electrónico y celular	13	24%
Voz a voz y correo electrónico	12	23%
Escrita (cartas)	3	6%
Otro	2	4%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

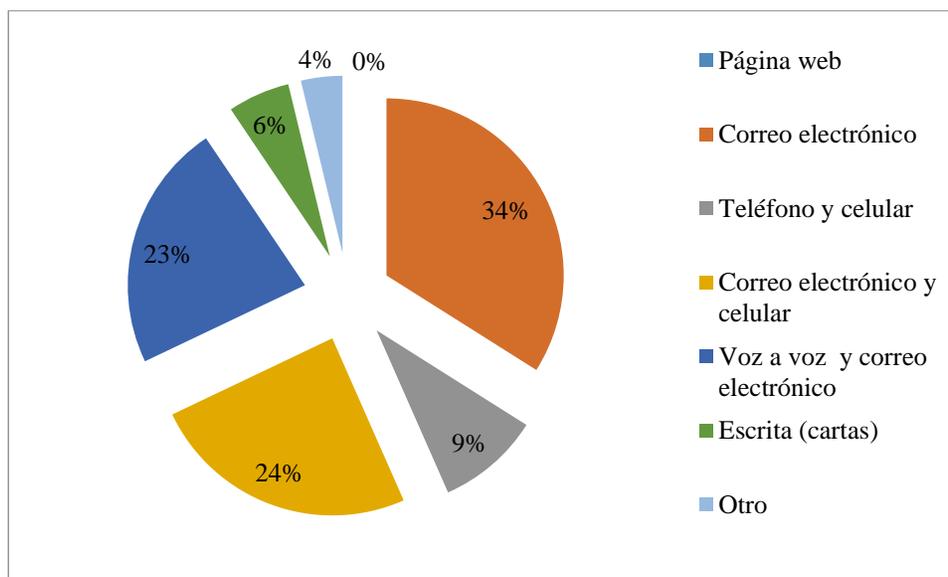


Ilustración 6. Medio de comunicación más utilizado entre compañeros de trabajo.

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

El medio de comunicación de mayor uso para establecer contacto entre compañeros de trabajo es el correo electrónico, el celular y en ocasiones menos frecuentes el voz a voz.

Tabla 7.

Medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con los clientes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Página web	0	0%
Correo electrónico	8	15%
Teléfono	7	13%
Correo electrónico y celular	12	22%
Celular	20	37%
Voz a voz	4	7%
Escrita (cartas)	3	6%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

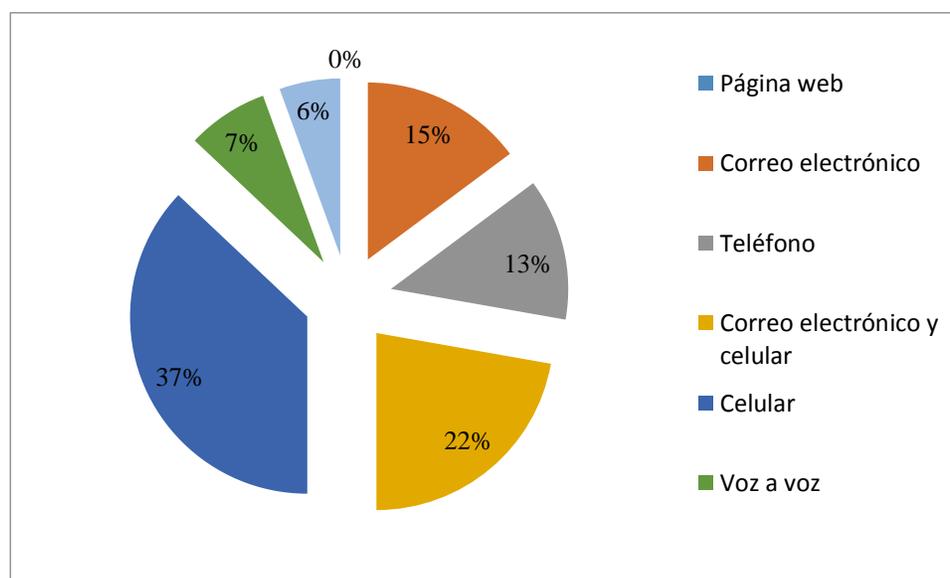


Ilustración 7. Medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con los clientes

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

La empresa dispone de celulares para que los colaboradores de la empresa hagan uso de ellos toda vez que requieran establecer comunicación con los clientes, este es utilizado con mayor frecuencia por las secretarías y quienes atienden al público externo

Tabla 8.*Conocimiento de la página web de ASUCAP SAN JORGE*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	54%
No	5	9%
NS/NR	20	37%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

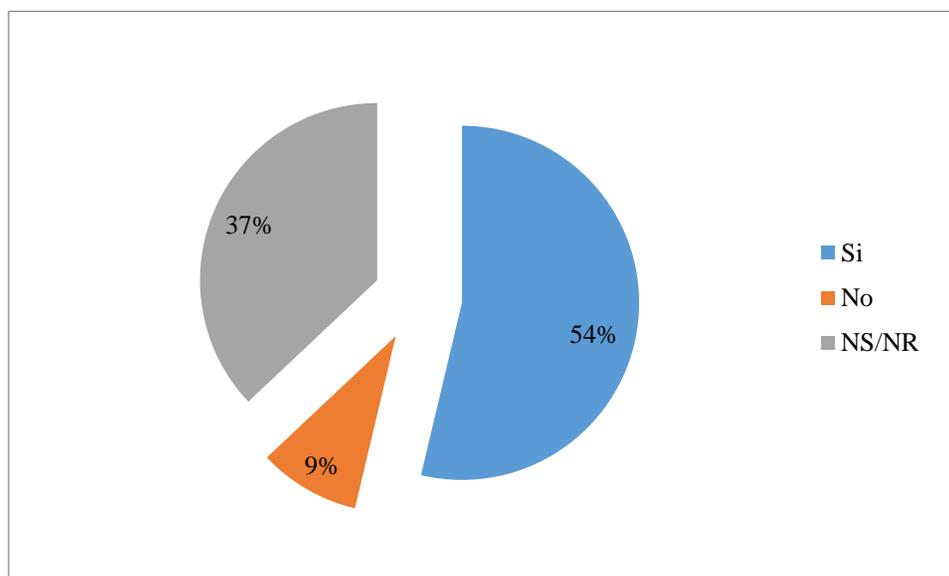


Ilustración 8. Conocimiento de la página web de ASUCAP SAN JORGE

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

La mayoría de los colaboradores conocen la existencia de la página web de la empresa, seguido de un número considerable de integrantes de la empresa que se abstienen de responder, demostrando con ello el desconocimiento del caso.

Tabla 9.*Calificación de la página web de ASUCAP SAN JORGE*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	4%
Buena	7	13%
Regular	29	54%
Mala	3	5%
NS/NR	13	24%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

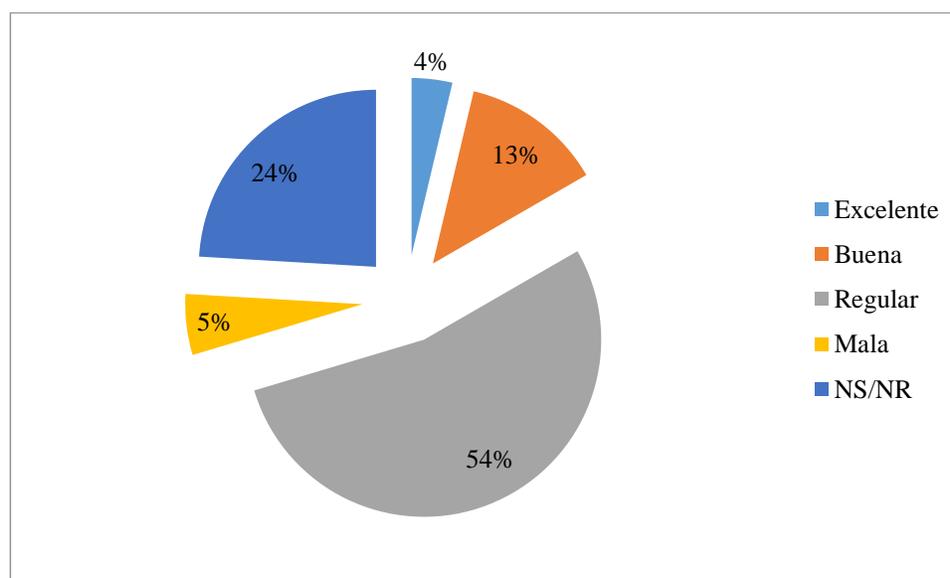


Ilustración 9. Calificación de la página web de ASUCAP SAN JORGE

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE consideran que la página web es regular, que le falta fortalecerla para que muestre una mejor imagen de la empresa, por lo que se debe disponer de personal para esta labor.

Tabla 10.

Uso de la información disponible en la página web cómo herramienta de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Pésima	2	4%
Mala	8	15%
Regular	14	26%
Buena	13	24%
Excelente	4	7%
NS/NR	13	24%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

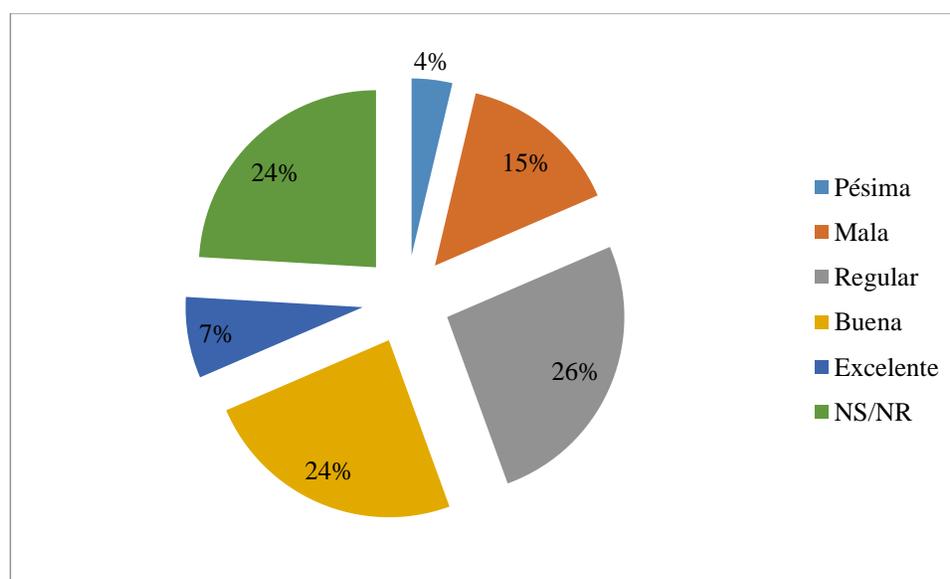


Ilustración 10. Uso de la información disponible en la página web cómo herramienta de trabajo

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE manifiestan que la información disponible en la página web de la empresa muy poco es usada como herramienta de trabajo, en muy pocas ocasiones algunos cargos hacen uso de ella dentro de la labor propia del puesto de trabajo.

Tabla 11.

Satisfacción de los clientes internos y externos con el servicio prestado por el ocupante del cargo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	63%
No	3	6%
NS/NR	17	31%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

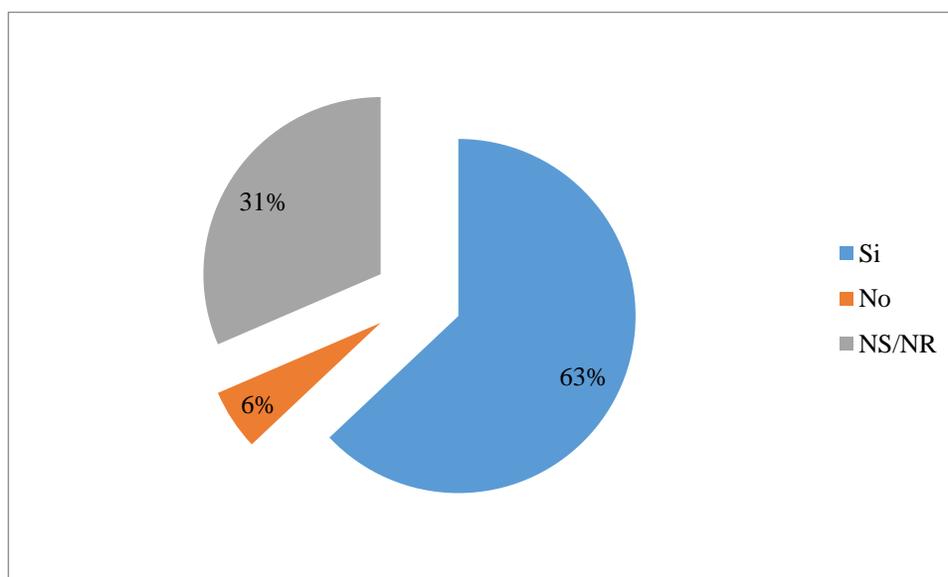


Ilustración 11. Satisfacción de los clientes internos y externos con el servicio prestado por el ocupante del cargo

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

La mayoría de los integrantes de la empresa consideran que su labor es eficiente y que por lo tanto los clientes tanto internos como externos deben sentirse satisfechos con el servicio que desde su cargo se les brinda, aunque un considerable número de colaboradores se abstienen de responder.

Tabla 12.

Suficiencia de los medios de comunicación con que cuenta ASUCAP SAN JORGE para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	24%
No	37	69%
NS/NR	4	13%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

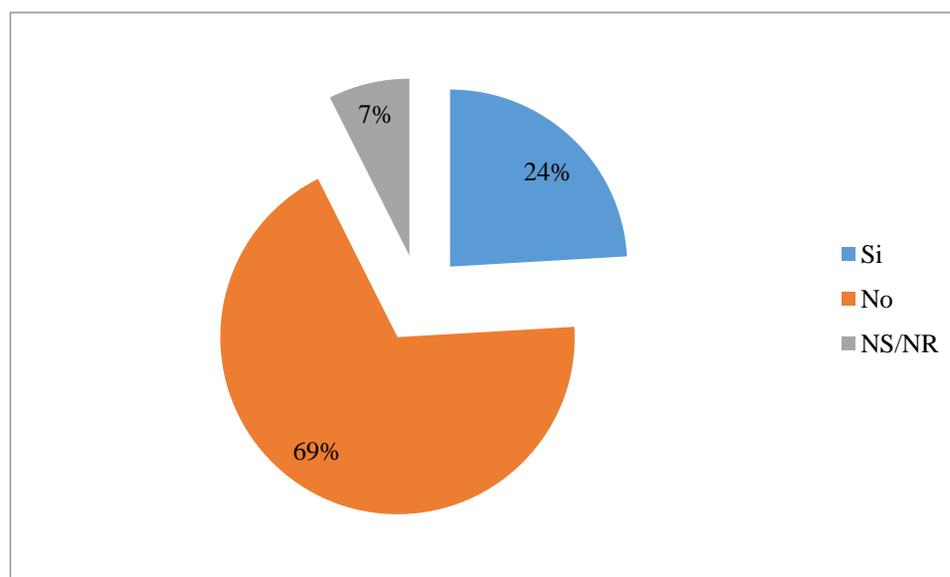


Ilustración 12. Suficiencia de los medios de comunicación con que cuenta ASUCAP SAN JORGE para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE consideran que los medios de comunicación que utiliza la empresa no son suficientes para satisfacer la necesidad de los clientes a quienes deben brindárseles la información de manera oportuna.

Tabla 13.

Calificación de los beneficios en cuanto a motivación y capacitación brindados por Asucap San Jorge

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	9%
Buena	22	41%
Regular	9	18%
Mala	10	15%
NS/NR	8	9%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

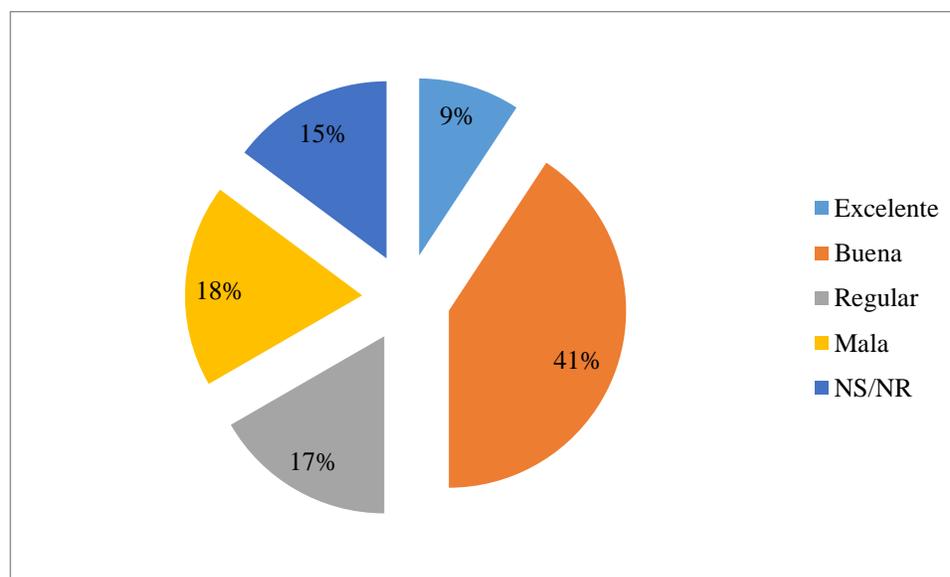


Ilustración 13. Calificación de los beneficios en cuanto a motivación y capacitación brindados por Asucap San Jorge

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

A pesar de que los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE consideran que las capacitaciones recibidas en la empresa son buenas, hay quienes consideran que estas son malas o regulares, lo que ocasiona que se viva un clima laboral poco agradable.

Tabla 14.*Calificación de la comunicación con el jefe inmediato*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	30%
Buena	19	35%
Regular	11	20%
Mala	5	9%
NS/NR	3	6%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

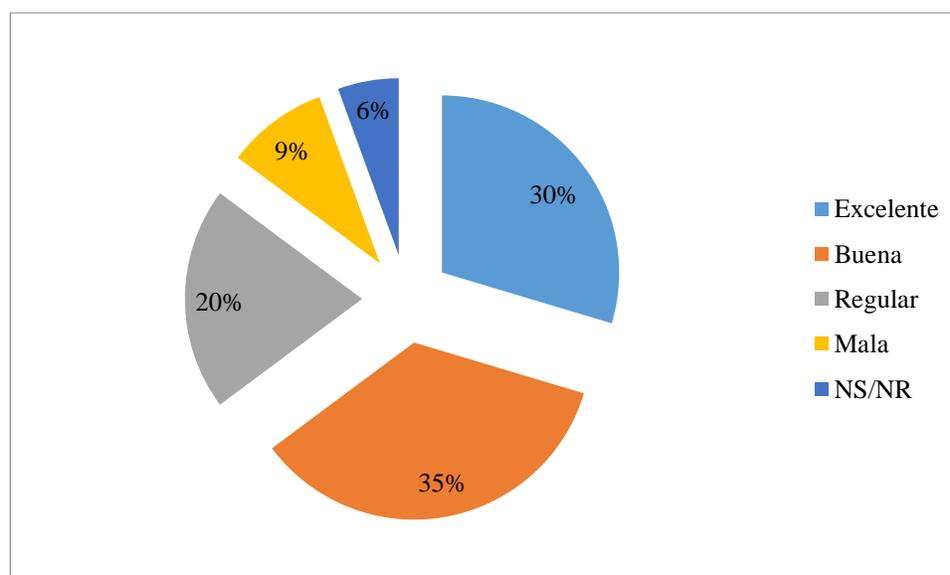


Ilustración 14. Calificación de la comunicación con el jefe inmediato

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los colaboradores manifiestan que su comunicación con el jefe inmediato es buena o excelente, aunque algunos consideran que es regular, lo que podría ser tenido en cuenta como una de las razones por las cuales el ambiente se torna tenso en algunas ocasiones.

Tabla 15.*Calificación del ambiente de trabajo en ASUCAP SAN JORGE*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	13%
Buena	9	17%
Regular	19	35%
Mala	4	7%
NS/NR	15	28%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

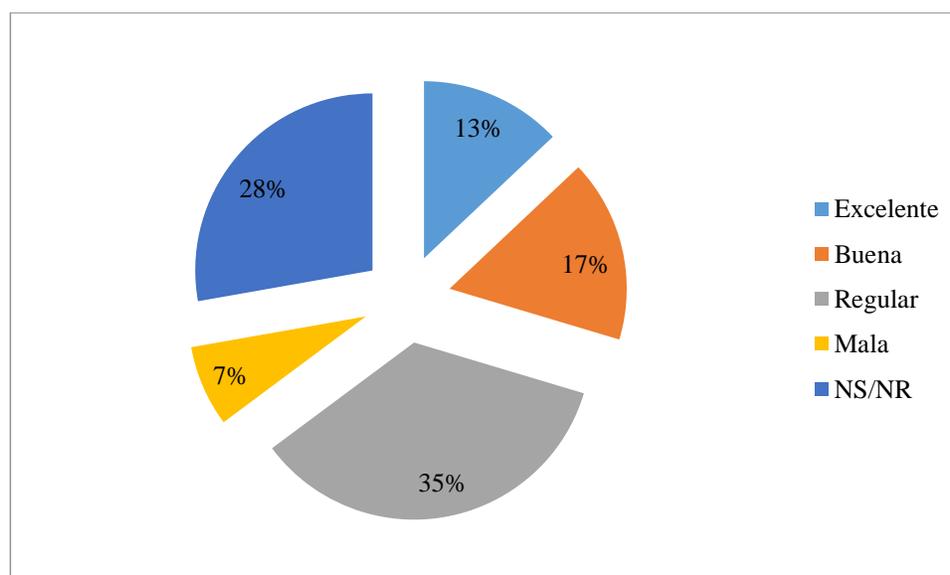


Ilustración 15. Calificación del ambiente de trabajo en ASUCAP SAN JORGE

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

El ambiente de trabajo en la empresa es calificado como regular, lo que constituye un factor desmotivador para muchos, generando la ansiedad por el cambio de empleo, lo que podría afectar el funcionamiento de la empresa.

Tabla 16.

Necesidad de diseñar una estrategia de comunicación, a nivel interno, que contribuya con el mejoramiento del clima laboral

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	76%
No	8	15%
NS/NR	5	9%
Total	54	100%

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

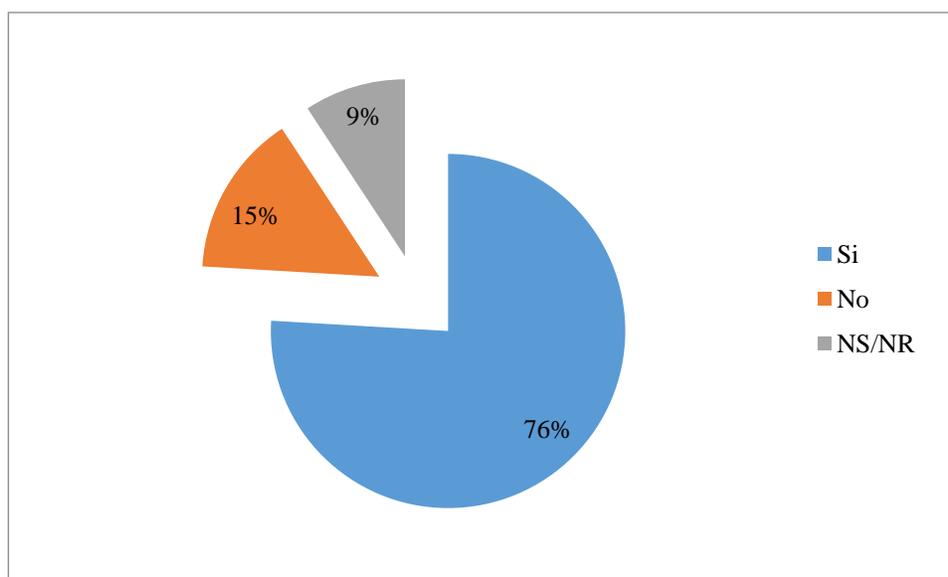


Ilustración 16. Necesidad de diseñar una estrategia de comunicación, a nivel interno, que contribuya con el mejoramiento del clima laboral

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas a la población

Los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE consideran urgente la necesidad de contar con una estrategia que mejore la comunicación a nivel interno afín de que se mejore el clima laboral y con ello su estado emocional.

4.2 Realizar un diagnóstico estratégico que permita evaluar las condiciones de la comunicación interna que se lleva a cabo en Asucap San Jorge.

La principal contratación que utiliza ASUCAP SAN JORGE es el término indefinido, seguido de la contratación a término fijo, algunos por orden de prestación de servicios, además del contrato de aprendizaje que le da la oportunidad a estudiantes del SENA y de la Universidad Francisco de Paula Santander.

Los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE cuentan con un nivel académico técnico y profesional principalmente son pocos los que cuentan simplemente con el bachillerato y algunos con el nivel tecnológico.

De acuerdo con la naturaleza de la empresa y las funciones ejercidas en cada cargo existe mucha relación entre la titularidad de cada uno de los miembros de la empresa y el cargo que desempeñan

La dificultad en la comunicación a nivel interno propicia problemas de motivación y de desinformación entre los integrantes de la empresa.

Los principales medios de comunicación utilizados a nivel interno, son el correo electrónico, el teléfono fijo y el celular, siendo el medio de comunicación de mayor uso para establecer contacto entre compañeros de trabajo el correo electrónico, el celular y en ocasiones menos frecuentes el voz a voz.

La empresa dispone de celulares para que los colaboradores de la empresa hagan uso de ellos toda vez que requieran establecer comunicación con los clientes, este es utilizado con mayor frecuencia por las secretarias y quienes atienden al público externo

La mayoría de los colaboradores conocen la existencia de la página web de la empresa, quienes consideran que la página web es regular, que le falta fortalecerla para que muestre una mejor imagen de la empresa, por lo que se debe disponer de personal para esta labor. A la fecha la información disponible en la página web de la empresa muy poco es usada como herramienta de trabajo, en muy pocas ocasiones algunos cargos hacen uso de ella dentro de la labor propia del puesto de trabajo.

La mayoría de los integrantes de la empresa consideran que su labor es eficiente y que por lo tanto los clientes tanto internos como externos deben sentirse satisfechos con el servicio que desde su cargo se les brinda, aunque los medios de comunicación que utiliza la empresa no son suficientes para satisfacer la necesidad de los clientes a quienes deben brindárseles la información de manera oportuna.

A pesar de que los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE consideran que las capacitaciones recibidas en la empresa son buenas, hay quienes consideran que estas son malas o regulares, lo que ocasiona que se viva un clima laboral poco agradable.

Los colaboradores manifiestan que su comunicación con el jefe inmediato es buena o excelente, aunque algunos consideran que es regular, lo que podría ser tenido en cuenta como una de las razones por las cuales el ambiente se torna tenso en algunas ocasiones. Por eso el ambiente de trabajo recibe una calificación de regular, lo que constituye un factor desmotivador

para muchos, generando la ansiedad por el cambio de empleo, lo que podría afectar el funcionamiento de la empresa. Es por ello que se considera urgente la necesidad de contar con una estrategia que mejore la comunicación a nivel interno afín de que se mejore el clima laboral y con ello su estado emocional.

De acuerdo con lo anterior se puede resumir las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la siguiente manera:

FORTALEZAS (F)

1. Trayectoria en el mercado local
2. Infraestructura
3. Equipo de trabajo cualificado
4. Calidad del servicio
5. Condiciones laborales
6. Herramientas de comunicación
7. Programa de reclutamiento y selección de personal

DEBILIDADES (D)

1. Clima laboral
2. Motivación del personal
3. Estrategias de comunicación interna
4. Capacitación en temas de actualidad
5. Integración del personal
6. Incentivos

7. Ausentismo
8. Rotación de personal
9. Discordia entre la junta directiva y el personal de la empresa

OPORTUNIDADES (O)

1. Capacitación permanente
2. Apoyo de administradoras de riesgos laborales
3. Avances tecnológicos en los sistemas de comunicación
4. Diseño de estrategias de comunicación interna

AMENAZAS (A)

1. Competencia
2. Políticas gubernamentales
3. Cierre de licencia de algunos canales
4. Disminución de la planta de personal

4.3 Identificar las principales herramientas de comunicación interna implementadas en Asucap San Jorge y el impacto que estas tienen en el clima laboral

La comunicación es un factor indispensable para el éxito de la organizaciones, por lo que ASUCAP SAN JORGE, no es una empresa ajena a este tema, sin embargo la implementación de estrategias de comunicación a nivel interno es objeto de cuestionamiento por parte de los mismos colaboradores ya que consideran que no son lo suficientemente eficientes para motivar un clima laboral ameno.

Las herramientas que utiliza la empresa a nivel interno se describen a continuación:

Tabla 17.

Herramientas de comunicación

HERRAMIENTA	PROPOSITO
Circular	Socializar información interna de interés general que requiere ser conocida de manera personalizada
Memorando	Informar acerca de una nueva disposición legal, indicación o instrucción para el trabajo en cada puesto y se hace de manera individual.
Oficio	Comunicar inquietudes, principalmente provenientes de clientes externos
Cartelera	Socializar asuntos de interés para el grupo de colaboradores, como sistema de gestión de calidad, adquisiciones de la empresa, reglamento interno de trabajo, reclutamiento de personal, entre otros.
Correo electrónico	Mantener comunicación permanente sobre documentos que llegan del entorno.
Chat del correo electrónico	Mantener contacto permanente durante el horario de trabajo.
Página web	Publicar información de interés para la comunidad en general, se actualiza principalmente con la información de las noticias emitidas diariamente a través del canal de propiedad de la empresa.
Teléfono fijo	Recibir información e informar al cliente toda vez que surjan eventualidades con clientes previamente identificados
Celular	Comunicar al personal que presta el servicio por fuera de las instalaciones de la empresa, principalmente los operarios y técnicos encargados de la instalación y mantenimiento de redes.

4.4 Plan estratégico de comunicación para contribuir al mejoramiento del clima laboral en ASUCAP SAN JORGE

El objetivo fundamental del plan es responder de forma contundente a necesidades de comunicación interna identificadas y ser un formato estructurado que permita trabajar en

acciones orientadas por un trabajo de comunicación dirigido a mejorar el clima laboral en ASUCAP SAN JORGE.

Todo lo anterior mediante la adecuación de herramientas de comunicación ya existentes y otras nuevas, la formulación de indicadores especificados que midan y controlen la efectividad de la comunicación en términos de satisfacción, calidad de vida, participación y desempeño laboral.

La propuesta de este trabajo se basa en un *Plan de comunicación estratégico* que incluye los ejes detallados a continuación:

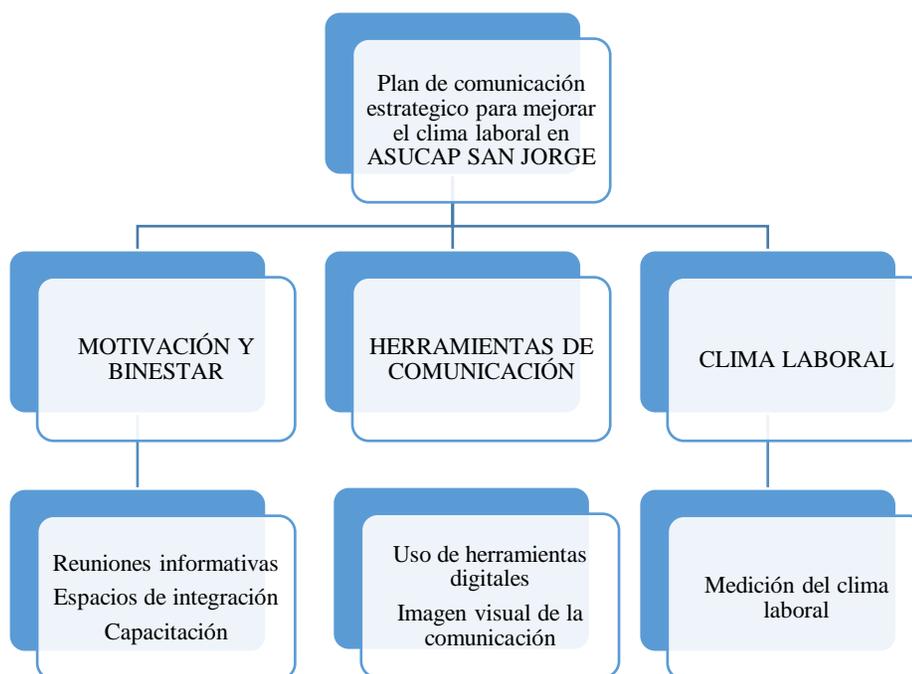


Ilustración 17. Plan de comunicación

De acuerdo con el esquema diseñado se propone el siguiente plan de comunicación:

4.4.1 Estrategia: Motivación y Bienestar. Considerando la motivación como un factor derivado de un óptimo proceso de comunicación, donde prima el flujo de la información y que automáticamente mantiene al equipo humano de la organización al tanto de los distintos acontecimientos y sucesos que se viven a diario al interior de la empresa, al tiempo que el bienestar es considerado un factor indispensable para que el clima laboral sea armónico e ideal para garantizar la satisfacción del talento humano, se definen los siguientes objetivos:

4.4.1.1 Objetivos

- Incrementar la participación de los colaboradores en las actividades y programas de integración como parte de la estrategia de bienestar.
- Promover la identificación de necesidades de bienestar y desarrollo desde el interior de la entidad.
- Potenciar la comunicación efectiva entre todos los miembros de la empresa en el marco del bienestar.

4.4.1.2 Tácticas

Con el propósito de viabilizar el desarrollo de la estrategia propuesta se desarrollan una serie de tácticas distribuidas en dos escenarios puntuales: la integración y la capacitación, buscando con ello responder a las necesidades de comunicación identificadas en el diagnóstico.

- **Reunión con líderes**

Se deberá identificar a los líderes según la dependencia o la naturaleza de los cargos que se encarguen de tener comunicación directa y efectiva con sus compañeros y de esta manera reciban la información que se requiere transmitir cuando sea el caso y esta información requiera ser

ampliada, principalmente cuando se requiera detallar asuntos propios de los mensajes relacionados con acciones de bienestar.

Una vez identificados estos líderes los cuales se destacan por sus habilidades, compromiso, relación y sentido de pertenencia con la empresa, se desarrollaran las reuniones de manera oportuna toda vez que la situación lo requiera para que posteriormente y sin afectar el ritmo de trabajo este se pueda reunir con su equipo de trabajo propiciando encuentros más cercanos y efectivos.

- **Buzones de sugerencias al final de las actividades y programas**

Con esta táctica se busca generar una retroalimentación constante, efectiva y oportuna de las diferentes actividades que desarrolla la empresa. Toda actividad que programe y desarrolle la empresa deberá ser evaluada al final, en cuya evaluación los asistentes podrán expresar libremente sus comentarios y opiniones sobre la misma y la forma en que la percibieron, buscando siempre el mejoramiento continuo a partir de una comunicación eficiente y oportuna.

- **Incentivos para la participación como menciones, días de descanso, premios, etc. De acuerdo a las características de cada actividad**

Esta táctica está estrechamente relacionada con el reconocimiento y bienestar de los colaboradores y todo el equipo humano que integra la empresa. Además, busca promover la participación e incentivar a los colaboradores a hacer parte de estos reconocimientos. Las menciones se darán en las diferentes actividades y programas que se destacaron por sus aportes, disposición y actitud. (Se darán dos menciones por actividad).

Por otra parte, los premios como días de descanso, bonos o acceso a distintos lugares serán reconocimientos otorgados a final de año, de acuerdo a las estadísticas de participación e interés en los programas no sólo de forma individual, sino también por equipos y áreas de trabajo.

- **Encuentros presenciales y virtuales de capacitación**

Gestionar con las administradoras de riesgos laborales la capacitación del personal en programas de seguridad y salud en el trabajo, además de la contratación que dentro de las posibilidades económicas pueda realizar la empresa para que en lapsos cortos el colaborador pueda acceder a través de un dispositivo electrónico, bien sea desde el puesto de trabajo o desde cualquier otro lugar pueda acceder el colaborador. En la medida de lo posible la empresa deberá disponer de un link en su página web para el acceso.

De darse los encuentros de manera presencial, la empresa debe programar las capacitaciones o jornadas de formación para que sean desarrolladas por lo menos una vez cada dos (2) meses.

Además, esta iniciativa se comunicará vía e-mail y por medio de los líderes a todos los colaboradores y se deberá evaluar el impacto.

- **Celebración de fechas especiales y encuentros deportivos**

Con el apoyo de los líderes organizar celebraciones al término de la jornada laboral una vez al mes para festejar el cumpleaños del mes y las fechas especiales como amor y amistad, día del trabajo, día del comunicador, entre otras.

Aprovechando el salón social con que cuenta la empresa, los festejos se podrán programar en la misma empresa, los cuales en algunas ocasiones se podrán llevar a cabo en lugares de sano esparcimiento como clubes locales u otros espacios cuyo préstamo puede ser gestionado por los directivos de la empresa o los líderes de grupo.

Asimismo, la empresa organizará encuentros deportivos por lo menos una vez al año que de acuerdo con el interés y la expectativa de los colaboradores y su gusto por alguna disciplina deportiva se puedan llevar a cabo.

4.4.2 Herramientas de Comunicación. Al hablar de herramientas de comunicación es preciso tener en cuenta aquellos instrumentos que permiten tener una comunicación más fluida y efectiva en los diferentes escenarios organizacionales.

De igual manera, estos instrumentos le permiten a la organización tener un desarrollo y un avance, pues les brinda la oportunidad a los miembros de la misma de incrementar su participación y conocer a través de estos la información en los momentos apropiados. Soportados bajo unas estrategias pensadas desde la comunicación, estos medios resultan ser indispensables a la hora de llevar a cabo y con éxito objetivos y metas organizacionales.

4.4.2.1 Objetivos

- a. Incrementar la participación de los colaboradores y el nivel de interés por las diferentes actividades que la empresa realiza.
- b. Propiciar el uso de herramientas virtuales de comunicación disponibles en la empresa.

c. Facilitar a los colaboradores, recursos de fácil acceso para que estos puedan acceder y obtener información de su interés de manera más fácil y oportuna.

d. Incentivar tanto a administrativos como a empleados a conocer la información del PBS de manera más interesante y dinámica y lograr, de la misma manera, romper con paradigmas sobre el uso de medios y acceso a los mismos.

4.4.2.2 Tácticas. Se desarrollarán acciones particulares dentro del Plan de Comunicación tendientes a optimizar el uso de las herramientas disponibles en la empresa:

- **Página Web**

En cuanto al mejoramiento de la **PÁGINA WEB** como instrumento indispensable en este proceso de transmisión de información de manera oportuna y dinámica, se propone un nuevo diseño en el que además de la información general de la empresa se integren varios link que desplieguen información de interés para los colaboradores, como tics para evitar la aparición de enfermedades laborales, enlace con el ministerio de las tecnologías de la información y la comunicación. Además el acceso desde la página web al correo electrónico y el chat que facilite la comunicación de manera inmediata entre los distintos puestos de trabajo.

Se debe incluir un espacio para peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de esta manera no solo se fortalece la comunicación interna sino que se recepciona información externa en pro de brindar respuesta oportuna al cliente.

A través de la página web se pueden publicar el cronograma de actividades, la realización de banners de publicidad que sean más explícitos.

Es conveniente y muy apropiado crear links que permita la descarga del desprendible de pago y los certificados, entre otros; con esto se incrementaría el uso de la página web.

Por lo anterior, la página Web es uno de los principales medios de comunicación con los que puede contar una organización para dar a conocer información a sus públicos objetivos. Hoy en día, en la era de la información, es fundamental contar con un canal de comunicación que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios.

- **Correo electrónico**

ASUCAP SAN JORGE con el apoyo del personal vinculado en la empresa al área de internet debe gestionar la creación de un correo electrónico institucional a través del cual diariamente los colaboradores reciban boletines informativos con relación a los acontecimientos de mayor relevancia en la empresa, además de los documentos que de manera personalizada se deben entregar a los miembros de la empresa, tales como oficios, circulares, memorandos y demás, afín de agilizar la comunicación al tiempo de que se contribuye con el ahorro del papel como forma de contribuir al medio ambiente.

- **Redes sociales**

Aprovechando la disponibilidad de dispositivos electrónicos dentro de la empresa y algunos de propiedad de los colaboradores se pueden crear grupos en los que se transmitan mensajes de manera formal y algunos de manera informal que en horas de descanso los miembros de la empresa puedan estar conectados. Se sugieren grupos a través de Facebook y WhatsApp.

- **Chat**

Con la creación de un correo institucional todos los miembros de la empresa pueden estar interconectados en tiempo real, transmitiendo información sin necesidad de dejar su puesto de trabajo para hacer uso del teléfono o el celular de la empresa para comunicarse con sus compañeros de trabajo, con esto se optimizara los tiempos y movimientos durante la jornada de trabajo.

- **Carteleras**

Mejorar la presentación de las carteleras dotándolas de colores llamativos que generen identidad visual y actualizarlas de manera permanente, con información de interés general y notas que deban ser conocidas por los colaboradores de la empresa de manera oportuna.

En las carteleras se debe destacar el desempeño de los colaboradores que lo ameriten exaltando su aporte al desarrollo y crecimiento de la empresa.

4.4.3 Clima Laboral. Uno de los aspectos más significativos de la propuesta de comunicación presentada hace referencia a los mecanismos para desarrollar seguimiento y control al clima laboral. Para esto se plantea la medición del clima laboral dos veces al año, al cabo de las cuales se socializaran el informe de resultados y se diseñara un plan de mejoramiento.

La socialización de los resultados de la medición del clima laboral se hará por medio del e-mail y reuniones informativas. Además, se puede hacer algunas publicaciones precisas en su

página web para comentar los avances en participación, satisfacción, calidad de vida y desempeño laboral logrados a partir de la comunicación interna.

4.4.3.1 Objetivos

- Verificar la incidencia de la comunicación interna en la calidad de vida de los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE.
- Medir el impacto de la comunicación interna en el aumento del desempeño laboral de los colaboradores de ASUCAP SAN JORGE
- Identificar la incidencia de las actividades de motivación y bienestar en la satisfacción de los colaboradores.

4.4.3.2 Tácticas. Como tácticas se plantea la aplicación de indicadores así:

- **Indicadores**

A continuación se presenta el esquema de indicadores planeados para los cuatro ejes fundamentales de evaluación: Calidad de vida, satisfacción, participación, desempeño laboral.

- **Satisfacción**

Aplicación: Una vez terminada cada actividad o programa a los asistentes.

Formato: Encuesta física de cinco preguntas, aplicada en el lugar de la actividad.

- ¿La actividad a la que asistió le generó satisfacción? Sí___ No___
- En una escala de uno a cinco. Siendo 5 la mayor puntuación y 1 la menor, que calificación le da a la actividad en términos de satisfacción:

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

- ¿Cree que esta actividad es clave para su Bienestar y satisfacción personal?

Sí___ No___ Si su respuesta es no escriba qué tipo de actividad

preferiría_____

- ¿Esta actividad responde a sus necesidades de bienestar?

Sí___ No___ Si su respuesta es No,

justifíquela_____

- En esta actividad usted:

Se sintió mal___ Se sintió a gusto___ Se sintió muy a gusto___ Se sintió completamente
satisfecho___

Responsables: Los encargados de la aplicación de esta herramienta serán los líderes.

Además, se encargará de cuantificar los resultados y sacar las conclusiones de estos.

- **Calidad de vida**

Aplicación: Actividades seleccionadas. Una vez terminada cada actividad o programa a los asistentes.

Formato:

- Focus Group (una vez cada seis meses con los colaboradores que participaron en las diferentes actividades). Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa.

- Encuesta física de cinco preguntas.

Formato encuesta:

- ¿La actividad ha contribuido a la mejora en su calidad de vida? Sí___ No___
- En una escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor puntuación y 1 la peor, señale en qué grado la actividad ha contribuido en su calidad de vida.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

- ¿Qué le haría falta a esta actividad para contribuir definitivamente en su calidad de vida y bienestar?_____

- En qué grado esta actividad aporta a su calidad de vida:

Poco___ Algo___ Normal___ Mucho___

- Las actividades desarrolladas son importantes para usted y para alcanzar su calidad de vida:

Sí___ No___, si su respuesta es No, justifíquela.

Formato preguntas Focus Group: En los encuentros se harán preguntas abiertas como las siguientes:

- ¿Qué es para ustedes calidad de vida?
- ¿Creen que las actividades en las que han participado del PBS influyen positivamente en su calidad de vida?
- ¿Cómo mejoran su calidad de vida?
- ¿Creen que los programas desarrollados por el PBS aportan a su calidad de vida y bienestar?
- ¿Sienten que el PBS ha contribuido a la satisfacción de algunas de sus necesidades?

Responsables: Encargado de la planeación y ejecución de cada actividad (Para el caso de las encuestas). Ellos sistematizarán la información encontrada para presentar un informe útil sobre este indicador.

- **Participación**

Aplicación: Al finalizar cada actividad.

Formato:

- Comparación de inscritos en la actividad Vs. Asistentes
- Lista de asistentes (Por área de trabajo y edad)
- Lista de nuevos asistentes (Para rectificar aumento en la participación)

Responsable: El encargado de cada actividad estará atento a la lista de asistentes con los ítems identificados. Además, luego deberá utilizar esa información para analizar el aumento de la participación en sus actividades y el perfil del público que las prefiere.

Estos datos serán útiles para generar nuevas estrategias de difusión que apunten a los colaboradores que aún no participan en las actividades de la empresa.

- **Desempeño laboral**

Aplicación: Esta encuesta virtual se aplicará una vez cada seis meses. Es decir se aplicarán dos (2) encuestas de este tipo durante todo el año.

Formato: Para este tipo de indicador se hará una encuesta virtual que será enviada a través del correo electrónico.

- ¿Cree usted que la productividad de los funcionarios a su cargo ha mejorado gracias a la participación de estos en las actividades de integración y bienestar implementadas por la empresa?

Sí ___ No ___ Por qué _____

- ¿Las actividades desarrolladas por la empresa aportan a la mejora de la creatividad y satisfacción de los colaboradores en su lugar de trabajo?

Sí ___ No ___ Por qué _____

- Qué actividad puntual aporta más al desempeño laboral de su grupo de trabajo:

Deportes ___ Recreación ___ Cultura ___ Capacitación ___

- ¿Las actividades desarrolladas por la empresa aportan a la imagen y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa?

Sí ___ No ___ Por qué _____

- ¿Las actividades de motivación e integración aportan a la calidad de los servicios que ofrece la empresa?

Sí ___ No ___ Por qué _____

- ***Indicadores para evaluación del Plan de comunicación estratégico:***

En este punto se presenta una encuesta que será aplicada vía e-mail y personalmente a los colaboradores de la empresa, midiendo así el impacto en los medios de comunicación utilizados para tal fin.

Formato: Encuesta de 3 preguntas.

• Seleccione con una X ¿Los dos medios por los que más se entera de las actividades de la empresa?

- Cronograma de actividades _____

- Correo electrónico _____

- Página web _____

- Voz a voz _____

- Líder _____

- Mensaje de texto _____

• Para usted ¿Durante este año se ha enterado de forma más oportuna sobre las actividades desarrolladas por la empresa?

Sí ___ No ___ Por qué _____

• ¿Ha mejorado su comunicación con los directivos de la empresa y cree por eso que su opinión es más tenida en cuenta?

Sí ___ No ___ Por qué _____

Conclusiones

En el diagnóstico realizado a la empresa, se puede establecer que los colaboradores tienen suscrito, formalmente, contratos a término indefinido y a término fijo; que su nivel académico es el técnico y el profesional, lo que se refleja en las funciones de cada uno de ellos. La mayoría de los integrantes de la empresa consideran que su labor es eficiente y que, por lo tanto, los clientes tanto internos como externos deben sentirse satisfechos con el servicio que desde su cargo se les brinda. En lo referente a las capacitaciones, hay diferencia de opiniones, al considerarlas buenas, regulares y malas. El clima laboral poco agradable. La comunicación con el jefe inmediato es buena o excelente, aunque algunos consideran que es regular.

Las principales herramientas de comunicación interna implementadas en Asucap San Jorge y el impacto que estas tienen en el clima laboral son varias, entre las cuales se encuentran la circular con el fin de socializar información interna de interés general, el memorando, para informar acerca de una nueva disposición legal, indicación o instrucción para el trabajo en cada puesto y se hace de manera individual, el oficio, para comunicar inquietudes, principalmente provenientes de clientes externos, la cartelera, en la cual se socializan asuntos de interés, el correo electrónico, con el cual se mantiene comunicación permanente sobre documentos que llegan del entorno, el Chat del correo electrónico, con el que se mantiene contacto permanente durante el horario de trabajo, la página Web, para la publicación de información de interés para la comunidad en general, el teléfono fijo, para recibir información e informar al cliente y el celular, con el cual se comunica con el personal que presta el servicio por fuera de las instalaciones de la empresa, principalmente los operarios y técnicos encargados de la instalación y mantenimiento de redes.

Se propone un plan estratégico, con el objetivo fundamental que responda en forma contundente a necesidades de comunicación interna identificadas y sea un formato estructurado que permita trabajar en acciones orientadas por un trabajo de comunicación dirigido a mejorar el clima laboral en ASUCAP SAN JORGE, para lo cual se requiere la adecuación de herramientas de comunicación ya existentes y otras nuevas, la formulación de indicadores especificados que midan y controlen la efectividad de la comunicación en términos de satisfacción, calidad de vida, participación y desempeño laboral.

Referencias

Acosta, J. (2004). *Identidad Corporativa en las organizaciones*. Pererira: Universidad Católica.

Aguilar de León, M. A. (marzo de 2014). *titulada Estrategia de comunicación interna para una agencia de publicidad guatemalteca*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Aguilar-Maria.pdf>

Alcaldía de San Calixto. (s/f). *Nuestro Municipio Información General*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de http://sancalixto-nortedesantander.gov.co/quienes_somos.shtml

Bosch, M. (2006). *Una mirada sistémica y científica de la teoría de la comunicación humana*. Recuperado el 24 de diciembre de 2016, de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31349542/Critica_a_la_Teoria_de_la_Comunicacion_Humana.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1482766235&Signature=hZxmTdQAZ%2FwSoweX8NQiTU1AhI0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3

Calderón López, R. A. (03 de noviembre de 2014). *Diseñó una estrategia de comunicación interna para Solinoff Corporation S.A.* Recuperado el 08 de febrero de 2017, de file:///C:/Users/UFPSO/Downloads/TCG_CalderonLopezRicardo_2014.pdf

Gómez Suárez, M. L. (2010). *Implementación de una estrategia de Comunicación interna en INVIAS Ocaña*. Tesis de pregrado. Universidad Francisco de Paula Santander - Ocaña.

León Fandiño, J. L. (2013). *Repositorio Universidad Nacional*. Recuperado el 24 de diciembre de 2016, de Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca - See more at: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/#sthash.I4vpsfVB.dpuf>:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/>

López Hurtado, J. (2016). *Memorias del Congreso XIII Latinoamericano de Comunicación y Conocimientos: Reflexión desde la América Latina*. México.

Ocampo Villegas, M. C. (2007). *Humanizar la Comunicación, la mejor apuesta de la organización*. Bogotá: Universidad de La Sabana.

O'Sullivan-Ryan, J. (2006). *La Comunicación Humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación*. Caracas: Fondo de Publicaciones Fundación Polar UCAB.

Peláez Ocampo, V. (2010). *Estrategias de Comunicación en Latinoamérica*. México: Cusco.

Riel, V. (2012). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Ediciones Prentice Hall.

Robles García, L. R., & Torres Torres, A. M. (2016). *Diseño de una estrategia de comunicación para incentivar el uso apropiado de las normas de tránsito en Aguachica, Cesar*. Ocaña: UFPSO.

Robles Garcia, L. R., & Torres Torres, A. M. (2016). *Teis: Diseño de una estrategia de comunicación para inventivar el uso apropiado de las normas de tránsito en Aguachica, Cesar*. Ocaña: UFPSO.

Rodriguez Miguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Autónoma de Tabasco.

Apéndices

Apéndice A

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER FACULTAD DE CIENCIAS, ARTES Y HUMANIDADES

Encuesta dirigida a los colaboradores vinculados a Asucap San Jorge

OBJETIVO. Diseñar una estrategia de comunicación interna para Asucap TV San Jorge con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral

1. ¿Qué tipo de contrato tiene con ASUCAP SAN JORGE?

Termino Fijo _____

Término indefinido _____

Contrato civil por prestación de servicios _____

Contrato de Aprendizaje _____

2. ¿Qué grado de estudio tiene?

Bachillerato _____ Técnico _____

Tecnológico _____ Profesional _____

3. ¿El cargo que ocupa en la actualidad está en relación con la titulación académica que tiene?

Sí _____ No _____

1. ¿Considera que en la empresa existe una comunicación interna asertiva?

Sí _____ No _____

5. ¿Cuáles de estos medios utiliza usted en su trabajo?

a. Página web _____ c. teléfono _____

d. celular _____ e. palm _____

f. voz a voz _____ g. escrita (cartas). _____

6. Cuál es el medio de comunicación que más utiliza con sus compañeros de trabajo?

a. Página web _____ b. correo electrónico _____

c. teléfono _____ d. celular _____

e. voz a voz _____ f. escrita (cartas). _____

7. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus clientes?

a. Página web _____

b. correo electrónico _____

c. teléfono _____

d. celular _____

e. voz a voz _____

f. escrita _____

8. ¿Conoce usted la página web de ASUCAP SAN JORGE?

a. Sí _____ b. No _____

9. ¿Considera usted que la página web de ASUCAP SAN JORGE es?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____

10. ¿Considera usted que la información disponible en la página web cómo herramienta para su trabajo es?

- a. pésima _____
- b. mala. _____
- c. regular _____
- d. buena _____
- e. excelente _____

11. Cree usted que los clientes internos y externos se encuentran satisfechos con el servicio prestado por usted:

- a. Si _____
- b. No _____

12. ¿Cree usted que los medios de comunicación con que cuenta ASUCAP SAN JORGE son suficientes para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes?

- a. Si _____
- b. No _____

13. ¿Cómo considera los beneficios en cuanto a motivación y capacitación brindados a usted en la universidad?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Malo _____

14. ¿Cree usted que la comunicación con su jefe inmediato es?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Malo _____

15. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo en ASUCAP SAN JORGE?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Malo _____

16. Considera usted importante el diseño de una estrategia de comunicación, a nivel interno, que contribuya con el mejoramiento del clima laboral?

a. Si _____

b. No _____