

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN-CONTADOR SECTOR PRIVADO  
PLAN 1990

**INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN  
UTILIZADOS EN OBRAS SANITARIAS DEL ESTADO  
(O.S.E.)**



MARÍA CONSTANZA CERCHIARO SANSONE  
GIANINA PATERNOSTRO GALLO

TUTOR: Cra. Gabriela Pintos Trías

Montevideo, Uruguay  
Marzo, 2012



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN CONTADOR  
SECTOR PRIVADO PLAN 1990

**INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN  
UTILIZADOS EN OBRAS SANITARIAS DEL ESTADO  
(O.S.E.)**

MARÍA CONSTANZA CERCHIARO SANSONE

GIANINA PATERNOSTRO GALLO

TUTOR: Cra. Gabriela Pintos Trías

Montevideo, Uruguay

Marzo, 2012

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS EN  
OBRAS SANITARIAS DEL ESTADO (O.S.E.)

Autores: María Constanza Cerchiaro Sansone, Gianina Paternostro Gallo

Tutor: Cra. Gabriela Pintos Trías

Carrera: Licenciatura en Administración-Contador Sector Privado Plan 1990

Puntaje:

Tribunal

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

FECHA.....

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización del presente trabajo,

Liliana Camarotta

Lucila Carbajal

Celina Gutiérrez

Gabriela Lasa

Gustavo Lorenzo

Marcelo Marchese

Enrique Martínez Avellaneda

Gabriela Pintos

Ana Teixidor

Además queremos agradecer a todos y cada uno de los funcionarios de O.S.E. que muy amablemente respondieron el cuestionario.

## **RESUMEN**

La comunicación al interior de las organizaciones constituye uno de los elementos de gestión más importantes para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La manera de gestionar dicha comunicación, a través de políticas y estrategias definidas por la propia organización propone el uso de diferentes instrumentos y técnicas soporte de las comunicaciones. Es por eso que este trabajo busca determinar los instrumentos y técnicas de comunicación utilizados en una organización pública de nuestro medio, como es Obras Sanitarias del Estado (O.S.E.), a través del aporte de personal de esa institución, tanto de niveles de alta jerarquía como a nivel de usuarios operativos. Los resultados arrojan que actualmente los instrumentos de comunicación interna más utilizados son; el correo electrónico, las reuniones formales y el teléfono. Se debe tener en cuenta que para este trabajo fueron consultados solamente cargos administrativos, existiendo en la institución, una cifra cercana al 50% del total de funcionarios que por la naturaleza de sus tareas no tienen acceso permanente a la intranet y con ello al correo electrónico institucional. A su vez, al ser las reuniones uno de los principales instrumentos de comunicación interna, se refleja la importancia de la comunicación cara a cara. También, es importante señalar que la empresa está atravesando por un proceso de cambio en cuanto a las comunicaciones intentando mejorar, actualizar e incorporar nuevas tecnologías y herramientas.

## **DESCRIPTORES**

Comunicación Interna. Instrumentos de Comunicación. Gestión de la Comunicación.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>DESCRIPTORES</b> .....	iv
<b>INDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS</b> .....	viii
<b>1. <u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u></b> .....	1
1.1 OBJETIVO.....	1
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO.....	2
1.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	3
1.5 METODOLOGÍA.....	4
1.6 ANTECEDENTES.....	5
<b>2. <u>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</u></b> .....	8
2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	8
2.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	10
2.3 MODELOS DE COMUNICACIÓN.....	14
2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	20
2.4.1 <u>Comunicación Externa</u> .....	22
2.4.2 <u>Comunicación Interna</u> .....	23
2.5 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	31
2.6 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	41

2.6.1	<u>Instrumentos de comunicación organizacional</u> .....	41
2.6.2	<u>Técnicas de comunicación</u> .....	51
<b>3.</b>	<b><u>CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO</u></b> .....	<b>53</b>
3.1	LA EMPRESA.....	53
3.2	INSTRUMENTOS PARA EL RELEVAMIENTO DE DATOS...54	
3.3	CONSIDERACIONES AL TRABAJO DE CAMPO.....	59
3.4	ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS.....	60
3.4.1	<u>Entrevista con la Jefa de Relaciones Públicas de O.S.E.</u> .....	60
3.4.2	<u>Entrevista a integrantes de las Sub Gerencias Generales</u> .....	64
3.4.3	<u>Datos obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados</u> .....	68
3.4.3.1	Instrumentos de comunicación interna más utilizados.....	68
3.4.3.2	Utilidad de la información que se brinda a los colaboradores.....	72
3.4.3.3	Información recibida desde el Directorio o Gerencias para ser comunicada en cada unidad en particular.....	74
3.4.3.4	Oportunidad de los colaboradores de cada unidad para dar opiniones, ideas o sugerencias.....	77
3.4.3.5	Medios para expresar opiniones, ideas o sugerencias.....	78
3.4.3.6	Comunicación entre las diferentes áreas que constituyen la organización.....	81
3.4.3.7	Dificultades en la comunicación interna a nivel de cada unidad y de la organización en general.....	82
3.4.3.8	Información que se recibe a través de canales informales o Rumores.....	85
3.4.3.9	Valoración de la comunicación interna a nivel general.....	86
3.4.4	<u>Cuadros comparativos</u> .....	90

<b>4. <u>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES</u></b> .....	92
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	104
<b>6. ANEXOS</b> .....	109
<b>ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE O.S.E</b> .....	109
<b>ANEXO 2. ENTREVISTAS</b> .....	110
<b>ANEXO 3. CUESTIONARIOS</b> .....	115



## INDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Gráfico 1 Instrumentos de comunicación interna utilizados por gerencias.....	70
Gráfico 2 Instrumentos de comunicación interna utilizados por funcionarios de nivel operativo de recursos humanos.....	71
Gráfico 3 Utilidad de la información brindada por las gerencias a los colaboradores.....	73
Gráfico 4 Información proporcionada por el directorio a las gerencias.....	75
Gráfico 5 Información proporcionada por los superiores a colaboradores de nivel operativo de recursos humanos.....	76
Gráfico 6 Medios que poseen las gerencias para expresar opiniones, ideas o sugerencias.....	79
Gráfico 7 Medios que poseen los funcionarios de nivel operativo de recursos humanos para expresar ideas, sugerencias u opiniones.....	80
Gráfico 8 Dificultades de la comunicación interna para las gerencias.....	84
Gráfico 9 Dificultades en la comunicación interna para los colaboradores de recursos humanos.....	85
Gráfico 10 Valoración global de la comunicación interna .....	87
Ilustración 1 Modelo del proceso básico de comunicación.....	13
Ilustración 2 Modelo estímulo-respuesta.....	15
Ilustración 3 Modelo de Lasswell.....	16
Ilustración 4 Modelo de Shannon.....	18
Ilustración 5 Modelo de Riley y Riley .....	19
Ilustración 6 Los flujos de la comunicación.....	27

Tabla 1 Cronograma de trabajo.....	3
Tabla 2 Información a relevar.....	55
Tabla 3 Instrumentos de comunicación interna utilizados por las gerencias.....	69
Tabla 4 Instrumentos de comunicación interna utilizados por funcionarios de nivel operativo de recursos humanos.....	71
Tabla 5 Utilidad de la información brindada por las gerencias a los Colaboradores.....	72
Tabla 6 Claridad de la comunicación por parte de los superiores de recursos humanos.....	74
Tabla 7 Información proporcionada por el directorio a las gerencias.....	74
Tabla 8 Información proporcionada por los superiores a los colaboradores de nivel operativo de recursos humanos .....	76
Tabla 9 Posibilidad de los funcionarios de nivel operativo de recursos humanos de expresar ideas, sugerencias u opiniones.....	77
Tabla 10 Medios que poseen las gerencias para expresar opiniones, ideas o sugerencias.....	78
Tabla 11 Medios que poseen los funcionarios de nivel operativo de recursos humanos para expresar ideas, sugerencias u opiniones.....	80
Tabla 12 Comunicación entre las distintas áreas de la organización según los colaboradores de recursos humanos.....	81
Tabla 13 Dificultades de la comunicación interna para las gerencias.....	83
Tabla 14 Dificultades en la comunicación interna para los colaboradores de recursos humanos.....	84
Tabla 15 Valoración global de la comunicación interna.....	87
Tabla 16 Cuadro comparativo Gerentes-Usuarios.....	90
Tabla 17 Cuadro resumen.....	91

## **1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 OBJETIVO**

El objetivo de este trabajo es analizar los instrumentos y técnicas de comunicación que actualmente se utilizan en Obras Sanitarias del Estado (O.S.E.), organismo estatal responsable del abastecimiento de agua potable en toda la República Oriental del Uruguay y del servicio de saneamiento en el interior del país.

### **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los instrumentos y técnicas de comunicación utilizados actualmente en O.S.E.?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO**

La elección del tema a investigar se fundamenta en la convicción previa del relevante rol que adquiere actualmente la comunicación en las organizaciones.

Existen distintos instrumentos y técnicas de comunicación que han sido utilizados por las empresas de diversas formas a lo largo de su gestión. Pero es evidente que la tecnología ha evolucionado vertiginosamente en los últimos tiempos. Permanentemente se están desarrollando nuevas posibilidades de aplicación de la misma, que permiten mejorar formas existentes tanto como incorporar diferentes instrumentos y técnicas adaptados a las exigencias del competitivo presente. La comunicación hoy día y cada vez más, funciona como una pieza fundamental en el engranaje activo de las organizaciones.

Parece muy interesante poder identificar los instrumentos y técnicas de comunicación utilizados en una institución en particular. Es por eso que se ha elegido concentrar el estudio en O.S.E., institución pública de nuestro país que maneja grandes volúmenes de información, cuenta con una gran estructura y amplia cantidad de funcionarios. Al observar una empresa con estas particularidades resulta atractivo y relevante conocer e identificar qué instrumentos y técnicas de comunicación se utilizan en su interior para gestionar la misma.

## 1.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1 Cronograma de Trabajo

Actividad	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11	09/11	10/11	11/11	12/11
Investigación Bibliográfica	■								
Elaboración del marco teórico			■						
Trabajo de campo						■			
Análisis de la información recabada							■		
Conclusiones finales								■	

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al mencionado cronograma de trabajo, se fueron cumpliendo con las etapas previstas hasta llegar al trabajo de campo, en el cual debido a dificultades en el acceso a ciertos funcionarios de la institución fue necesario atrasar algunas entrevistas y aplicación de cuestionarios. Es por esto que las etapas posteriores también se vieron afectadas respecto al cronograma inicial.

## **1.5 METODOLOGÍA**

Para alcanzar el objetivo propuesto, se ha considerado adecuado seguir el plan de trabajo que se describe a continuación:

En un principio, como fase exploratoria y para conocer el estado del conocimiento sobre el tema a tratar, se recurrió al relevamiento y análisis de la literatura existente a través de libros, artículos de publicaciones arbitradas e investigaciones anteriores.

Luego de una revisión exhaustiva de la bibliografía disponible, en distintas bibliotecas de nuestro medio, así como también por medio de la visita a distintos sitios web académicos de nuestro país y del exterior, se elaboró un marco de referencia con el fin de definir los conceptos a utilizar en la investigación.

Como instancia clave para este proyecto, se realizó el trabajo de campo buscando conocer los instrumentos y técnicas de comunicación utilizados en O.S.E. Para ponerlo en práctica, se determinaron previamente, la información a relevar, las fuentes a través de las cuales acceder a esa información y los instrumentos más adecuados para hacer dicho relevamiento.

Por último, la información obtenida mediante los pasos indicados anteriormente, fue sistematizada, interpretada y analizada, como medio para arribar a conclusiones a través de la comparación de la misma con el marco de referencia.

## **1.6 ANTECEDENTES**

Es posible afirmar que actualmente existe cierto consenso entre los diferentes autores, en cuanto al valor que se le da a la comunicación para la eficaz gestión de las organizaciones. Se comparte la comparación hecha por Andrade (2005) en su obra, en la cual, para la empresa la comunicación es equivalente al sistema circulatorio para el cuerpo humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y proporcione el oxígeno necesario para su correcto funcionamiento. Esta imagen hace evidente que la comunicación se vuelve indispensable para la supervivencia misma del sistema. Tanto es así, que si no hay una buena irrigación, sobrevendrán “enfermedades” que llevarán finalmente a su “muerte”.

Siguiendo con las ideas de Andrade, sería inconcebible, hoy en día, una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales

formales de comunicación, y en cambio las noticias pasaran solamente de boca en boca a través de una red de comunicación informal; una organización en la que los jefes nunca transmitieran a sus subordinados lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni pautas que les sirvieran para desempeñar sus tareas adecuadamente; en suma, una organización en la cual la comunicación fuera totalmente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones, ya que se iría auto-eliminando, condenándose a la desaparición.

Una idea que ya no está en discusión, es la mencionada por Fernández López (2007), y es que la comunicación contribuye a mejorar la gestión de una organización. Para lo cual, se utilizan herramientas que faciliten el intercambio de opiniones y de información, tanto en el interior de la misma, como entre ésta y el exterior. Además, la comunicación facilita la construcción de la imagen que la organización busca que tengan sus públicos de ella y que éstos (usuarios, colaboradores, gobierno, entre otros) conozcan los objetivos, actividades y acciones que ella desarrolla.

En la misma línea de pensamiento se encuentra Rico Hernández (2004), quien sostiene que durante los últimos años, ha habido una tendencia creciente a buscar medios para mejorar la comunicación interna en las organizaciones. Es a través de ella, que se dan a conocer los valores y filosofía de la compañía, se intenta



integrar a los trabajadores a la organización, se contribuye a crear un buen ambiente, evitando rumores y generando mayor lealtad. La mayoría de los directivos reconocen que pocos factores son tan decisivos a la hora de conseguir los objetivos previstos como un empleado comprometido, y por el contrario, existen pocas cosas tan dañinas para una empresa, como la conflictividad laboral.

No obstante lo que se viene desarrollando, los mencionados son aspectos que no han sido superados totalmente. En la actualidad, no pocas empresas enfrentan problemas de comunicación, los cuales hacen que no funcionen adecuadamente; que las decisiones se vean afectadas (siendo la información la materia prima para la toma de decisiones) y que el clima de trabajo sea poco sano.

Por lo anteriormente expuesto, y dado el importante papel que hoy día representa y adquiere la comunicación en las organizaciones, es que este trabajo tiene como objetivo principal la investigación de los instrumentos y técnicas de comunicación interna utilizados en O.S.E.

## **2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN**

Se comienza por definir los conceptos básicos a tener en cuenta en este trabajo, los cuales se manejan a lo largo del mismo.

De acuerdo al autor Pastor Ruiz (2006), la comunicación va mucho más allá del mero intercambio de información verbal, se trata de un acto complejo en el que intervienen varios actores que ponen en funcionamiento tanto sus comportamientos verbales como los no verbales, y cuyo significado se desprende de las características del contexto sociocultural en que se produce.

Joan Elías (2003) coincide respecto a que la comunicación es un proceso complejo y que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos. Agrega que no alcanza con transmitir información y saber que llegó al destinatario, sino que entran en juego las perspectivas de cada persona.

Luhmann (1995) es otro autor que hace referencia a la complejidad de la comunicación: “La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso -el contenido de lo que se comunica- y por sí mismo no produce comunicación”.

Por su parte, para Jesús García Jiménez (1998), el significado de una comunicación no está en las palabras o el mensaje, como suponen ciertos modelos lineales de comunicación, sino en que debe ser validada a través de la retroalimentación para que no se generen malentendidos o confusiones. “La retroalimentación es el elemento que permite valorar si el receptor captó adecuadamente el mensaje...”

Con respecto a la diferencia entre información y comunicación, Bartolí (1992) sostiene que la información remite simplemente a la transmisión de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación consiste en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de otros. “En la información el papel más activo corresponde al emisor, mientras que en el proceso de comunicación los roles de emisor y receptor se intercambian en una correspondencia mutua”.

De la misma manera, Fernández Beltrán (2007) recoge de Villafañe la distinción entre información y comunicación, para este autor informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan.

## **2.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN**

De acuerdo a lo que menciona Verderber (2005) en su libro *Comunícate!*, la comunicación es un proceso en el que intervienen distintos elementos: participantes, contextos, mensajes, canales, presencia o ausencia de ruido y retroalimentación.

Los participantes son los individuos que asumen, por turnos, el papel de transmisores y receptores durante una conversación. Como transmisores, los participantes crean y transmiten mensajes utilizando señales verbales y no verbales y como receptores, procesan los mensajes y las conductas que les han sido transmitidos.

Los contextos son los escenarios en los que ocurre la comunicación y ellos se clasifican de la siguiente manera:

Contexto físico, refiere al sitio donde se lleva a cabo la comunicación, las condiciones ambientales (temperatura, iluminación, nivel de ruido), la distancia entre los comunicantes y la hora del día. Cada uno de los distintos factores puede afectar la comunicación.

Contexto social, refiere al propósito manifiesto del acto comunicativo, así como también a la naturaleza de las relaciones que existe entre los participantes.

El contexto histórico incluye los antecedentes que proporcionan los episodios de comunicación previos entre los participantes, los cuales influyen en la comprensión del encuentro.

El contexto psicológico implica el humor y el sentimiento que cada persona aporta a la comunicación.

Por último el contexto cultural está constituido por las creencias, los valores, las actitudes, los significados, las jerarquías sociales, la religión, las nociones del tiempo y las funciones de un grupo de personas que ayudan a los participantes a formar e interpretar los mensajes.

Los mensajes, tal como se mencionó previamente, son las emisiones verbales y las conductas no verbales que los transmisores utilizan para manifestar intenciones. Para comprender la manera en que son creados y recibidos, necesitamos entender

su significado, símbolos, codificación, y decodificación, así como también su forma u organización.

El significado es la combinación de las ideas y sentimientos que existen en la mente de quien transmite un mensaje.

Los símbolos son palabras, sonidos y acciones reconocidos por los demás como representaciones específicas de un significado.

Codificar es el proceso de pensamiento cognoscitivo de transformar ideas y sentimientos en símbolos para organizarlos en un mensaje, mientras que el proceso de transformar de nuevo los mensajes de otras personas en ideas y sentimientos propios se denomina decodificar.

Cuando el significado que deseamos compartir es complejo, necesitamos organizarlo en secciones o proporcionarle cierto orden. La forma del mensaje es importante, en especial cuando una persona habla sin interrupción por un tiempo relativamente largo.

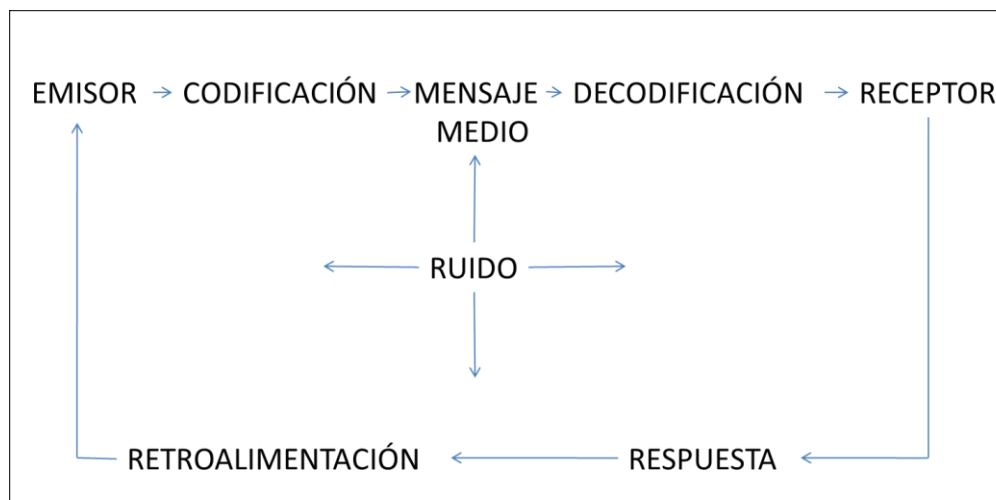
Los mensajes se transmiten a través de rutas sensoriales que se denominan canales.

Existe lo que se llama ruido que es cualquier estímulo externo, interno o semántico que interfiere en la transmisión de significados. Los ruidos externos son miradas, sonidos o cualquier otro estímulo en el ambiente que distrae la atención de la gente de lo que dice o hace. Los ruidos internos son pensamientos y sentimientos disociados que distraen la atención. Los ruidos semánticos son

significados involuntarios generados por ciertos símbolos y comportamientos que distraen la atención de lo que la otra persona tiene que decir.

La respuesta del receptor del mensaje es la retroalimentación. Indica al transmisor del mensaje la manera en que éste ha sido escuchado, visto y comprendido. Si las respuestas verbales y no verbales indican al transmisor que el significado pretendido no fue escuchado ni comprendido, el emisor puede intentar codificar el mensaje de nuevo para que el receptor pueda comprenderlo mejor.

Ilustración 1 Modelo del proceso básico de comunicación



Fuente: Kotler, Keller. Dirección de Marketing, 2006.

En la ilustración 1 se puede ver un modelo de comunicación que posee nueve elementos. Dos de ellos refieren a los dos participantes principales de la comunicación que son el emisor y el receptor. Otros dos representan las

principales herramientas de comunicación: el mensaje y el canal. Cuatro elementos representan las funciones principales: codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación. El último elemento que se muestra es el ruido que significa cualquier distorsión que pudiera interferir con la comunicación que se pretende transmitir.

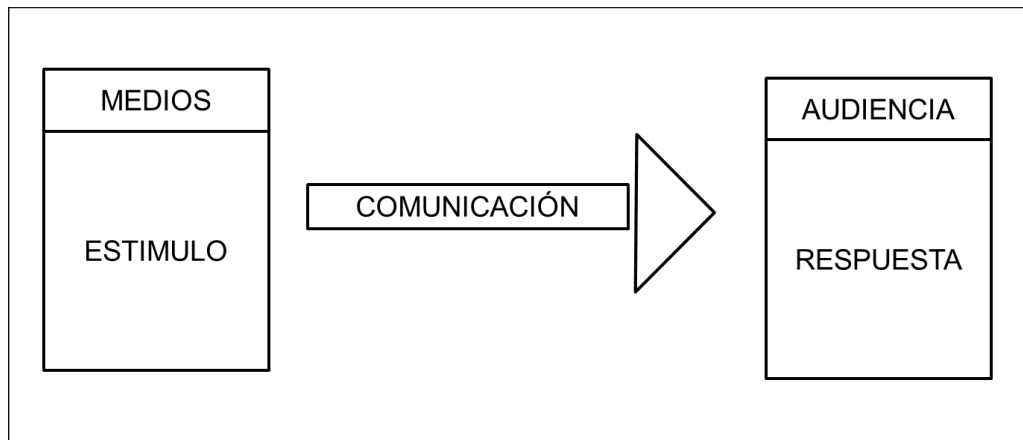
El emisor debe definir bien a qué receptores desea llegar y que respuestas quiere obtener, debe codificar su mensaje de modo que la audiencia pueda decodificarlo. Luego, tiene que transmitir ese mensaje a través de un medio que llegue al receptor y que cuente con canales de retroalimentación que permitan al receptor dar a conocer su respuesta al mensaje. (Kotler, Keller 2006)

### **2.3 MODELOS DE COMUNICACIÓN**

En su libro Modelos de Comunicación, Galeano (1991) menciona que el estudio de la comunicación comenzó como investigación de la comunicación de masas después de la Primera Guerra Mundial. Los primeros modelos de comunicación fueron modelos simples de Estímulo-Respuesta, como el de la ilustración a continuación.



## Ilustración 2 Modelo estímulo-respuesta



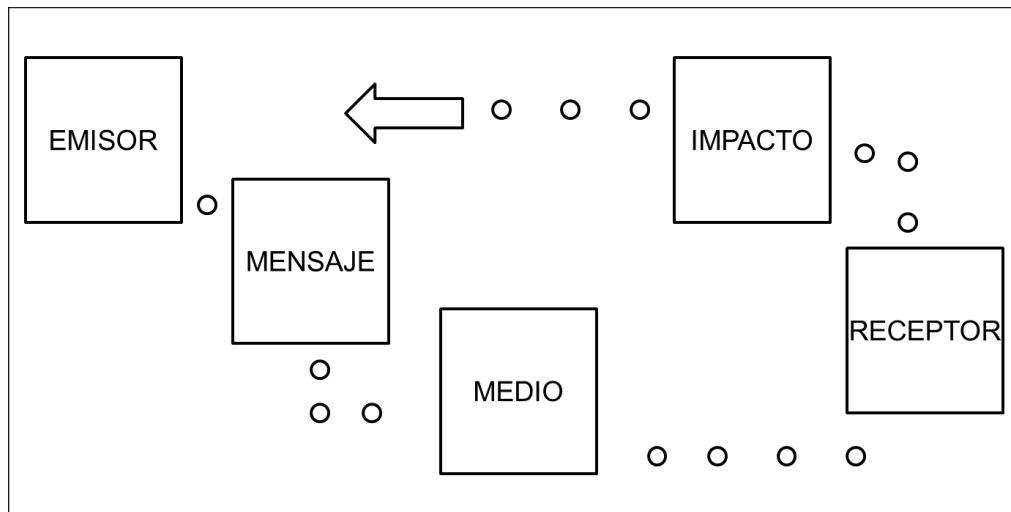
Fuente: Galeano, Modelos de Comunicación, 1991.

Lasswell propone en su modelo, conocido como la Fórmula de Lasswell, un encadenamiento lineal de cinco preguntas; quién, dice qué, por cuál canal, a quién y con qué efecto; las cuales plantean los elementos presentes en un proceso de comunicación.

- Quién; es el emisor, es decir, la fuente de toda comunicación.
- Dice qué; se trata del mensaje, el autor analiza la información contenida en el mismo en términos estadísticos.
- Por cuál canal; se refiere a los medios utilizados para transmitir el mensaje. A través del análisis de medios, Lasswell investiga cuáles son los mejores medios capaces de vehicular los mensajes.
- A quién; se trata de él o los receptores y cuántos son, cuál es el universo a alcanzar.
- Con qué efecto; es el impacto o resultado del mensaje.

(Lasswell, citado por Galeano 1991)

Ilustración 3 Modelo de Lasswell



Fuente: Lasswell, citado por Galeano. Modelos de comunicación, 1991.

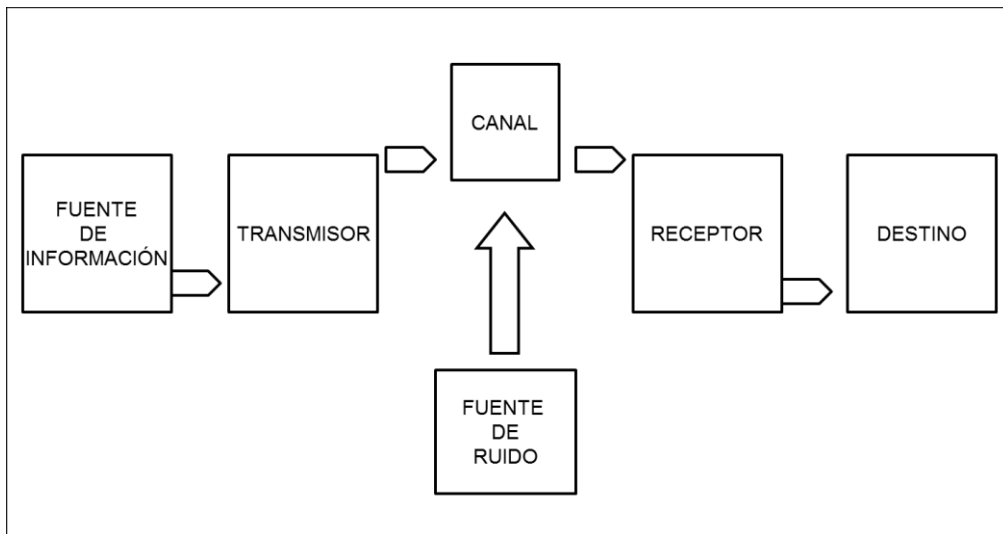
Otro modelo es el propuesto por Shannon, este autor, entiende a la comunicación como un proceso de transferencia de información y se basa en un modelo físico, de las comunicaciones a través de radio y teléfono. Para Shannon el concepto de información significa una unidad cuantificable. El modelo se aplica a cualquier mensaje, independientemente de su significado. Permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Dicha capacidad se mide según el sistema binario en bite, asociados a la velocidad de transmisión del mensaje, pudiendo ésta ser disminuida por el ruido. Es a partir de este modelo, que aparecieron en el lenguaje de las comunicaciones conceptos tales como, bit, capacidad de canal, ruido y retroalimentación, entre otros.

Los elementos de este modelo son los siguientes:

- fuente: es el emisor inicial del proceso de comunicación
- transmisor: transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos adecuados para el canal encargado de transmitirlos
- canal: es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor
- receptor: cuya función es decodificar el mensaje transmitido y vehiculizado por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el destinatario
- destinatario: verdadero receptor, a quién está destinado el mensaje
- ruido: es un perturbador que afecta e interfiere en la señal durante su transmisión

(Shannon, citado por Galeano 1991)

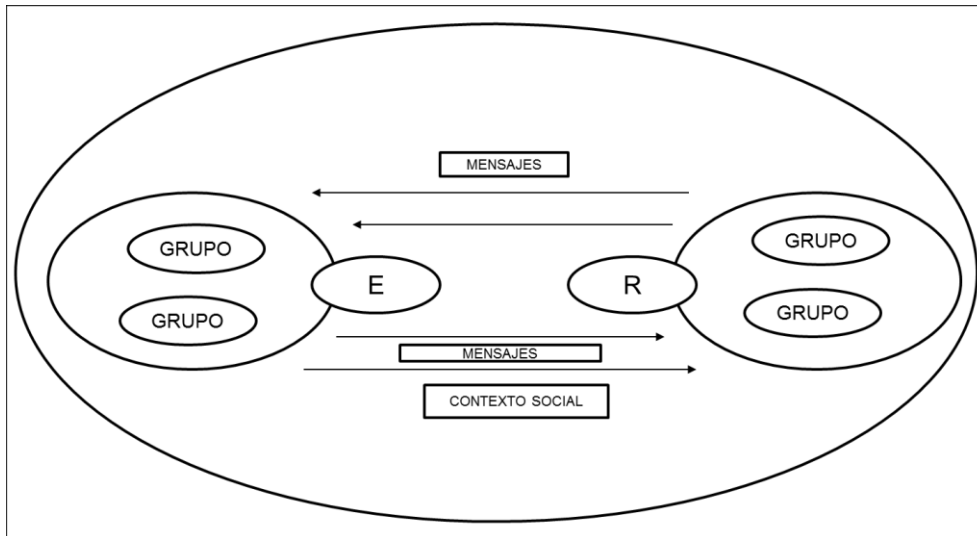
Ilustración 4 Modelo de Shannon



Fuente: Shannon, citado por Galeano. Modelos de comunicación, 1991.

Riley y Riley, plantean otro modelo basándose en que los procesos de comunicación son parte de un sistema social, existe interacción continua entre los miembros de una sociedad. La audiencia, no solamente está conformada por receptores pasivos sino que hay un proceso de retroalimentación que convierte a la comunicación humana en interacción.

Ilustración 5 Modelo de Riley y Riley



Fuente: Riley y Riley, citados por Galeano. Modelos de Comunicación, 1991.

El presente trabajo estará basado en el modelo de Riley y Riley, ya que dicho modelo contempla la retroalimentación que existe en el proceso de comunicación, mientras que los dos modelos restantes (Lasswell y Shannon) refieren a un tipo de comunicación básicamente unidireccional, es decir, no contemplan la posibilidad de la retroalimentación y la bidireccionalidad de la comunicación.

## **2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a lo que menciona Egidos (2000) en su obra, la comunicación ayuda a los miembros de una organización a lograr sus metas individuales y las de la propia organización. A su vez, la comunicación es el vehículo a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización.

Para Joan Costa (1995) la comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio y considera además que el servicio y la comunicación son el vector principal de la imagen corporativa.

Por su parte, Carlos Fernández Collado (1999) define en su obra a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

En un artículo de la revista Harvard Business Review se menciona que la estructura organizacional no influye en las comunicaciones consistentes. Lo que marca la diferencia es como una empresa enfoca la formulación de una estrategia de comunicaciones. Sería recomendable alinear la estrategia de comunicaciones con la estrategia corporativa global. Algunas organizaciones crean planes detallados de comunicaciones que clarifican las metas a cumplir, las tácticas elegidas para avanzar en ellas y los indicadores que medirán los logros. La eficacia de este tipo de estrategias está vinculada a un conjunto de capacidades de liderazgo en las jefaturas de las tareas de comunicación. (Argenti, Haley 2006)

Se menciona, a continuación una definición propia de comunicación organizacional, realizada a partir de las definiciones de los distintos autores anteriormente citados. La comunicación organizacional refiere a técnicas y actividades que permiten gestionar la comunicación de la organización tanto en su interior, como hacia y desde el exterior. La comunicación organizacional comprende entonces, a la comunicación interna, que es la que se lleva a cabo entre los individuos que pertenecen a la organización y a la comunicación externa, siendo el vínculo con el entorno en el cual está inserta. Son parte de ese entorno, los clientes, proveedores, competidores, público en general, entidades estatales, entre otros. Con los avances de la tecnología han cambiado y aumentado las distintas formas de interacción con las que cuenta una empresa, facilitando el cumplimiento de los objetivos, creando una buena imagen corporativa y brindando un servicio de calidad.

#### 2.4.1 Comunicación externa

Tomando el concepto expresado por García Jiménez (1998), la comunicación externa es, a diferencia de la comunicación interna, aquella que se dirige hacia el exterior de la organización y cuyo objetivo prioritario es difundir con honestidad y eficacia a la audiencia externa, el mensaje de lo que la empresa es y lo que la empresa hace. Los públicos externos son muy numerosos, sin embargo, los más característicos son los clientes reales y potenciales (público en general), la Administración estatal, el comercio, los medios financieros y los medios de comunicación.

Las empresas tienen la necesidad de establecer relaciones con su entorno y lo hacen a través del desarrollo de su comunicación externa, generalmente a cargo de departamentos creados para ese fin como ser Relaciones Públicas, Marketing, Comunicación Corporativa, o bien, a través de un único departamento encargado de gestionar la comunicación empresarial.

Annie Bartolí (1992) distingue varios tipos de comunicación externa:

- Comunicación externa operativa: se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial y se efectúa con todos los públicos externos a la compañía, tales como clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, administración pública y público en general.



- Comunicación externa estratégica: cuya finalidad es enterarse de datos del entorno que puedan ser relevantes para la posición competitiva de la empresa como por ejemplo, evolución de variables económicas, cambios en la legislación laboral y datos de la competencia.
- Comunicación externa de notoriedad: tiene como finalidad mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos y mejorar su imagen. Lo cual hace a través de la publicidad, patrocinios, promociones y donaciones.

Si bien es importante definir el concepto y tipos de comunicación externa, el presente trabajo no trata de investigar los instrumentos y técnicas de comunicación externa, sino que el mismo investiga dichos elementos para la comunicación interna en las organizaciones.

#### 2.4.2 Comunicación interna

El concepto de comunicación interna propuesto por Fernández Collado (1999) en su obra, indica que la misma es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que

los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Desde otra óptica y considerando a las organizaciones como un sistema, Joan Elías (2000) menciona que la comunicación interna es uno de los elementos del mismo, que está en permanente interacción con los demás, ya que es imprescindible para trabajar en las actuales organizaciones en red, que justamente son redes de contactos, de relaciones y de comunicación. Para ello, agrega Amado Suárez (1999), es fundamental una efectiva comunicación interna y es necesario hacer una muy buena selección de técnicas y uso de las mismas, aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología sin dejar de lado técnicas tradicionales que también dan muchos beneficios como puede ser la comunicación frente a frente.

Compartiendo conceptos con los autores anteriormente citados, Jesús García Jiménez (1998) agrega que la comunicación interna es un recurso estratégico gerenciable debido a su importante valor instrumental. Dicha comunicación, no es un fin en sí misma, sino un vehículo para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos, para explicar los objetivos de la empresa e involucrar a todos los empleados en su consecución, para estructurar grupos de trabajo, focalizar problemas e implicar a todos en su solución, para repartir adecuadamente el trabajo, movilizar recursos, mejorar el clima laboral y crear dinámica de grupo.

Si bien todas las definiciones de comunicación interna antes mencionadas contienen conceptos compartidos por las autoras, se toma como referencia para este trabajo la definición proporcionada por Jesús García Jiménez en su obra “La comunicación interna”.

Dentro de cada organización, tal como menciona García Jiménez, la comunicación encuentra límites marcados por las estructuras y niveles de jerarquía y responsabilidad funcional. A pesar de que la comunicación interna sea el diálogo en todas las direcciones al interior de las organizaciones, no todas las personas acceden a los mismos mensajes. La alta dirección, tiene como roles comunicacionales, el de definir y aprobar las políticas y estrategias de la comunicación interna. Para cumplir con este propósito, existen en muchas organizaciones, unidades asesoras que brindan apoyo profesional en temas de comunicación.

Siguiendo con los niveles que conforman una estructura organizacional, los mandos intermedios, constituidos por jefes de área, encargados de servicio o departamento, tienen como rol principal el de mediación, entre la alta dirección y el nivel operativo, a través de la interpretación de las directrices emanadas de la alta dirección y su puesta en acción dentro de su espacio de responsabilidad, a nivel operativo.

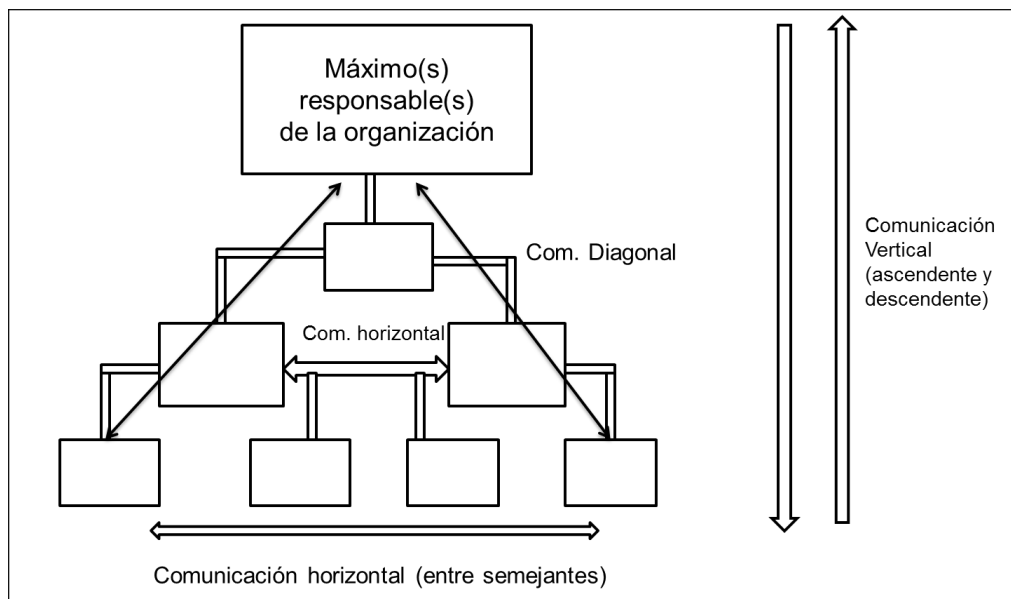
Por su parte, el nivel operativo, constituido por obreros y funcionarios de la base de operaciones, tiene generalmente, una visión parcial y fragmentada de la empresa. La comunicación interna en este nivel, ayuda a materializar las conductas de impulso y a dar calidad a sus conductas de tarea y de relación, motivando principalmente el trabajo en equipo. (García Jiménez, 1998)

En su tesis doctoral, el profesional en comunicaciones Fernández Beltrán (2007), sostiene que, el concepto de comunicación interna y su representación gráfica plasmada en los organigramas de las organizaciones fue cambiando con el correr del tiempo. Las definiciones más clásicas de comunicación interna generalmente se basan en un triángulo isósceles dentro del cual fluyen los distintos tipos de relaciones y procesos comunicativos que se dan al interior de las empresas o instituciones. De esta manera, las tres posibles corrientes del flujo informativo interno son: descendente, ascendente y horizontal. Este esquema simplificado de la comunicación hace referencia a organizaciones muy jerarquizadas de tipo piramidal.

A principios de la década de los años noventa dicho esquema de la comunicación interna se ve enriquecida por la inclusión de la comunicación transversal que hace referencia a la comunicación que mantienen diferentes departamentos en diferentes niveles de la organización. Este modelo, es propio de estructuras fuertemente jerarquizadas y no representa a la comunicación que se lleva a cabo en las organizaciones modernas. Estas últimas tienden a ser redes de

comunicaciones donde las relaciones jerárquicas se sustituyen por relaciones de dependencia funcional. (Fernández Beltrán 2007)

Ilustración 6 Los flujos de la comunicación.



Fuente: Fernández Beltrán. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.2007.

En la misma línea de pensamiento respecto a la comunicación interna llevada a cabo en las organizaciones actuales, Túñez (2008) expresa que es la que se realiza “puertas adentro...en todas direcciones y entre todos los integrantes de la organización”. Esto no quiere decir que sea un flujo único de información, ni que todos los miembros compartan los mismos mensajes, sino que la comunicación es

una acción transversal y multidireccional, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización.

La comunicación interna puede clasificarse de diversas maneras, dependiendo de los elementos que se tomen en cuenta. Se presentan a continuación las clasificaciones propuestas por Túñez en su obra:

❖ Según el rango jerárquico de sus participantes

- Horizontal, que es la comunicación que se da entre iguales, entre departamentos o áreas de la organización que ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama.

- Vertical, que es la comunicación entre departamentos o individuos con diferente jerarquía; por ejemplo, las de la dirección con sus empleados.

- Mixta, es cuando la comunicación se da a la vez entre secciones o personas con igual o diferente jerarquía en la organización.

❖ Según quién tome la iniciativa de comunicarse

- Ascendente, es la que surge de los subordinados hacia los jefes e incluye el *feedback* a las comunicaciones de la dirección a los empleados.

- Descendente, se da cuando el emisor ocupa un puesto jerárquico en el organigrama de la organización con mayor responsabilidad que el destinatario de la comunicación.

❖ Según el soporte del discurso

- Verbal, como por ejemplo las conversaciones ya sea cara a cara o telefónicas.
- No verbal, un ejemplo pueden ser los gestos o actitudes.
- Audiovisual, los videos pueden ser una herramienta para divulgar información.
- Escrita, entre otros pueden citarse las carteleras de anuncios, las circulares o revistas institucionales.
- Multimedia, la comunicación que se divulga a través de mail, intranet o chat entre otros.

❖ Según la intencionalidad de lo comunicado

- Formal, cuando la comunicación se canaliza a través de los canales jerárquicos y de acuerdo a las normas fijadas por la organización, generalmente quedan registros del acto comunicativo y de su contenido.
- Informal, es la comunicación interpersonal o entre grupos que surge de forma espontánea, intencionalmente o no, al margen de los cauces habituales. No queda constancia y el autor o emisor no se identifica ni se responsabiliza ante la organización de lo comunicado. Su forma más habitual es el rumor.

❖ Según el tipo de mensaje

- Informativo, cuando el propósito es que los miembros de la organización sepan lo que está ocurriendo en ella y conozcan como funciona. Se estudia ampliamente por su incidencia sobre el clima laboral y se recomienda que las noticias sobre la organización que se van a hacer públicas, ya sean éstas buenas o malas, se canalicen antes a través de los cauces internos.
- Normativa, son las comunicaciones sobre el cumplimiento de obligaciones.
- Motivacional, son las comunicaciones que están planificadas para lograr la integración en algún proyecto o para diluir posibles conflictos. En general, todas aquellas que persiguen generar o mantener una reputación interna favorable.
- De pertenencia, aquellas comunicaciones que reconocen el trabajo bien hecho y que buscan reconfirmar la satisfacción por formar parte de la organización.

En la obra de Jesús García Jiménez (1998), el autor da a conocer el resultado de un estudio realizado en España, respecto al estado de la comunicación interna en las organizaciones de dicho país. Fueron consultadas 100 empresas con más de 500 empleados cada una.

Dicho estudio confirma que es muy bajo el nivel de gestión de la comunicación interna en las empresas españolas. Sin embargo, la mayor parte de los empresarios



consultados, declaran estar convencidos de la enorme importancia de la comunicación interna en la empresa contemporánea.

Otros de los resultados que arroja el mencionado estudio sostienen que tomando en cuenta el valor que tiene la comunicación interna como recurso gerenciable y factor de competitividad, es considerada, imprescindible para implicar a la organización en torno a la misión, valores y cultura corporativos. En segundo lugar, se considera como una herramienta de gestión para todos los directivos de cualquier nivel. En tercer lugar, ofrece ventajas competitivas de cara al futuro. En cuarto lugar surge que a través de ella se pueden implantar programas de calidad total, y por último, que la comunicación interna ayuda a romper con el departamentalismo, unificando puntos de vista de diversas áreas de la organización.

## **2.5 GESTION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para Jesús García Jiménez (1998), la gestión de la comunicación interna debería basarse en un programa integral de comunicación que comprenda a todas las áreas y unidades funcionales de la empresa.

Por su parte, Rico Hernández (2004) agrega que la comunicación interna es utilizada como herramienta de gestión empresarial con el propósito de que los mensajes que lleguen al público interno sean los adecuados, se envíen por los canales oportunos y sean correctamente comprendidos.

Weil (1992) también propone a la comunicación interna como un instrumento de gestión dado que es la difusora del proyecto institucional que busca la implicación de todos en un proyecto común.

Los autores Elías y Mascaray (2003), no difieren respecto de los autores mencionados anteriormente, ya que también proponen a la comunicación interna como instrumento de gestión. Para ellos la comunicación facilita el intercambio de información necesaria al interior de las organizaciones para el correcto desempeño de la actividad, así como también para asentar la cultura y favorecer la integración y compromiso de los colaboradores. Agregan que "...la comunicación no es todo, pero está en todo." Esto es debido a que las organizaciones trabajan con personas y es necesario que ellas sepan qué tienen que hacer y quieran hacerlo. Si no cuentan con la información adecuada, los miembros de una organización no podrán desempeñarse adecuadamente en su labor, pero aún contando con dicha información se llegará a distintos resultados en función del grado de adhesión del personal al objetivo corporativo.

En los últimos años, las políticas de comunicación interna han sido y siguen siendo parte de las principales preocupaciones de los directivos, de acuerdo a lo que sostiene Del Pozo (2000) en su obra. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de la misma, han llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas, no solo de los responsables de la comunicación, sino de todos los directivos de la empresa.

Agrega Del Pozo, que es necesario un cambio de cultura empresarial donde la implementación de políticas de comunicación interna, y la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa, se convierta en una realidad, aún más, en una de las claves de la gestión empresarial de nuestros días. A su vez, todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno. En este sentido, la comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano.

Siguiendo en la misma línea de pensamiento, Rico Hernández (2004) sostiene que las empresas necesitan poner en práctica de manera constante y sobre todo, si cuentan con un número importante de empleados, programas de comunicación interna que les permitan interactuar adecuadamente con sus empleados, motivarlos en su trabajo diario y aumentar la satisfacción que sienten por pertenecer a la empresa.

Para poder gestionar la comunicación interna es necesario definir y lograr, entre otros, objetivos de identidad corporativa, organizacionales y comportamentales. Para el primero de ellos es fundamental dar a conocer a quienes trabajan en la empresa, los objetivos corporativos básicos, con el fin de implicar a todos en su consecución. Los objetivos organizacionales buscan facilitar estructuras integradas, sin burocracia ni departamentalismos, incentivando al intercambio y diálogo interno para así aproximar las decisiones al cliente interno. Como objetivos comportamentales, la comunicación interna se propone, motivar e implicar a las personas que trabajan en la empresa, optimizar sus competencias, adaptarlos e implicarlos en los cambios, crear un espíritu de equipo y clima de confianza. (García Jiménez 1998)

Sostiene Del Pozo (2000) que la eficacia de la comunicación interna está garantizada, en parte, por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa.

Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial: ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo. Es preciso, por lo tanto, una mayor atención a la comunicación ascendente, haciendo hincapié en el público receptor al que van dirigidos los mensajes, junto con un mayor desarrollo de comunicación horizontal, potenciando la interrelación entre los distintos departamentos y áreas empresariales, así como una mayor implicación de los directivos en las políticas de comunicación interna.

Para Fernández Beltrán (2007) la comunicación interna está al servicio de la gestión ya que funciona como:

- Vehículo de la cultura corporativa
- Herramienta de dirección y administración
- Instrumento de comunicación externa

El desarrollo de una cultura empresarial que acompañe la consecución de los objetivos corporativos es una de las principales necesidades de la gestión moderna y para ello se vale de la comunicación interna para el cumplimiento de las metas. La comunicación interna como herramienta de dirección y administración juega un papel fundamental en cuanto facilita a los miembros de una organización el

ejercicio efectivo de su labor, a través del intercambio de información operativa, de la interrelación entre empleados y directivos, de la implantación de prácticas de mejora continua, así como también para llevar a cabo proyectos de implantación de calidad o sistemas de dirección estratégica.

La comunicación externa tiene como objetivo principal la obtención de una imagen pública que coincida con los objetivos de la organización, para ello es necesario que la comunicación externa y la interna se integren ya que es muy frecuente que la frontera que las separa sea difusa y se dé entre ellas una relación de influencia mutua. (Fernández Beltrán 2007)

La comunicación interna es también un instrumento de comunicación externa. De esta manera, los empleados de una organización pueden convertirse en emisores corporativos, llevando la influencia de la comunicación interna más allá del ámbito de la organización y llegando a las familias de esos empleados, sus amistades y en general a toda la sociedad. Es por eso que es necesario que exista coherencia entre la comunicación interna y la externa, evitando diferentes versiones de la misma realidad de la organización. Esta coherencia debe existir también en el sentido contrario, es decir, que los miembros de la organización no deben enterarse por la prensa o ningún otro medio externo de lo que acontece en su organización, si esto ocurriera, los empleados reducirán al mínimo su credibilidad e involucramiento hacia la empresa. (Fernández Beltrán 2007)

Al ser un recurso gerenciable, la comunicación interna, necesita disponer de un programa estratégico para su adecuada ejecución y para ello necesita disponer de recursos financieros, es decir, contar con un presupuesto propio. A su vez, debe contar también, con el apoyo de la alta dirección, que es quien toma las decisiones sobre la aplicación de las estrategias de comunicación afectando a todas las áreas de la empresa, por lo que parece recomendable que la unidad de comunicación sea un órgano de staff directamente vinculado a la dirección. (García Jiménez 1998)

Además, la planificación de la comunicación interna, es necesaria para evitar que los miembros de la organización reciban tarde la información necesaria para el ejercicio de sus funciones, para evitar también, que los mensajes hacia los públicos externos se adelanten a los que se envían a nivel interno y para intentar que exista un alineamiento entre la cultura corporativa y los objetivos de la organización. En la gran mayoría de los casos, estas deficiencias no son consecuencia de problemas técnicos en los soportes o canales, sino de la ausencia de estructuras adecuadas y de la deficiente planificación y organización de la comunicación. (Fernández Beltrán 2007)

Tal como expone Fernández Beltrán en su obra, a nivel teórico, la mayoría de los autores coinciden en que la unidad responsable de la comunicación interna sea la misma que se responsabiliza por la comunicación externa, de modo que ambas sean coincidentes y además, que debe ocupar un lugar preferente dentro del

organigrama siendo la función comunicación estratégica para el buen fin de la entidad.

Sin embargo, en la práctica, es posible encontrar una amplia variedad de situaciones, desde organizaciones que cuentan con un departamento específico, pasando por otras que delegan la función en Recursos Humanos o en la Gerencia, hasta empresas que no cuentan con una unidad responsable de la comunicación. Generalmente, ello depende del tamaño de la estructura de cada organización.

Respecto al gestor de la comunicación interna, García Jiménez menciona que debería, además de contar con el conocimiento absoluto de la organización y de las técnicas de comunicación y de personal, ser un profesional de la comunicación, capaz de entender y hacer entender que la comunicación interna es la herramienta más eficaz para gestionar el activo humano para la realización de los objetivos de la empresa y con ello la realización de beneficios.

Annie Bartolí (1992) establece una relación entre los diferentes modelos de gestión y sus correspondientes sistemas comunicativos al interior de las organizaciones.



Para la corriente racionalista, que comprende las teorías de la organización de Taylor y Weber, la comunicación existente refiere básicamente al desempeño de la actividad profesional con un flujo de comunicación exclusivamente descendente.

El enfoque behaviorista, que incluye como principales teorías de la organización a las de Mayo, Maslow y Likert, plantea la importancia del factor humano y de su participación en la toma de decisiones. Aquí los flujos de comunicación existentes dentro de la organización son tanto descendentes, como también horizontales y ascendentes.

En el enfoque sociológico, que incluye las teorías de la organización más recientes de Woodward y Crozier, destacan como importante la comunicación informal al interior de las empresas, al mismo tiempo que critican la burocracia no comunicativa de los enfoques tradicionales.

La escuela gerencial, comprendida dentro del enfoque sociológico, plantea una coordinación de todos los niveles de la organización para lo cual se debe favorecer una comunicación interna fluida y participativa.

Un tema no menos importante lo menciona Fernández Beltrán (2007), quien considera que es necesario dividir a los públicos internos de una organización, y pueden utilizarse criterios muy variados para ello, desde aspectos jerárquicos o funcionales hasta cuestiones socioculturales.

También se puede establecer una clasificación en función del tipo de características comunes y de necesidades equivalentes de comunicación.

A su vez, el tipo de públicos a los que se dirige cada una de las acciones de comunicación interna va a determinar el soporte para llevarlas a cabo. Por ejemplo, una difusión a gran escala, sin distinción de públicos, utilizará algún medio masivo, como el periódico interno, en caso contrario se optará por un medio que permita una mayor segmentación de públicos.

## **2.6 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **2.6.1 Instrumentos de comunicación organizacional**

“La comunicación puede utilizar canales y soportes de distinta naturaleza, lo recomendable sería en cada caso elegirlos de acuerdo a su efectividad, facilidad, rapidez y economía”. (García Jiménez 1998)

Son muchos y muy variados los instrumentos de comunicación organizacional existentes en la actualidad, los cuales se mencionan en el presente capítulo.

La comunicación escrita en las organizaciones puede plasmarse a través de diferentes instrumentos, y según Lucas Marín (1997) presentan ciertas ventajas respecto a otros tipos de comunicaciones tales como, simplicidad y economía, así como la permanencia que otorgan a los mensajes que se transmiten, ya que perviven más allá del momento y lugar en el que se reciben.

- ❖ informes a empleados;
- ❖ memoria anual;
- ❖ manuales

- ❖ memorandos;
- ❖ periódico/revista institucional;
- ❖ boletines, circulares y hojas informativas
- ❖ código de ética y comportamiento;
- ❖ buzón de comunicación, programas de iniciativas y sugerencias;
- ❖ carteleras;

Los informes a empleados son los reportes anuales en forma abreviada y con explicaciones, diseñados especialmente para los empleados que tienen inquietudes distintas a las de los inversores. Contienen gráficos y cifras relevantes, análisis de antecedentes y planes futuros. También son importantes las palabras del presidente de la organización. (Marín 1997)

El balance y la memoria anual son las herramientas por excelencia de la comunicación con los inversores. Al menos por una vez, la empresa hace un ejercicio de síntesis de lo que fue el año, y compromete recursos para que su balance quede explicado y presentado de forma atractiva. Se contrata a expertos en diseño gráfico y a redactores para que pongan un bonito embalaje y un lazo al trabajo de todo un año. El producto final no se usa sólo para presentar a los accionistas, sino que la memoria se deposita en los lugares más destacados de la

compañía para que los interesados puedan consultarla. Asimismo, tiene un alto nivel técnico, por lo que resulta conveniente reservarla para rangos gerenciales y elaborar un informe especial para los empleados, el que formaría parte de los informes a empleados detallados anteriormente. (Arroyo, Yus 2008)

Los manuales son el medio que permite comunicar decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Actualmente se debe poner empeño en comunicar la información de naturaleza administrativa mediante manuales administrativos. Un manual administrativo hace que las decisiones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. (Rodríguez Valencia 2002)

Memorando, de la palabra latina “memorandum” significa “cosa que debe tenerse en la memoria”. En él, se sintetizan, se recapitulan hechos o razones importantes, o bien, se destaca lo que debe ser tenido en cuenta. Son los medios más tradicionales de comunicación. Actualmente en la mayoría de las empresas han adoptado la forma de correo electrónico. (Bolaños Calvo 2002)

Los periódicos y revistas institucionales se utilizan en grandes empresas, se pueden transmitir las novedades relacionadas con el personal o cuestiones de interés general que tienen relación con la empresa. Es importante la distribución para que le llegue a cada uno de sus empleados, deben distribuirse en el domicilio directamente o en el puesto de trabajo de cada empleado. Suelen tener un elevado costo tanto de elaboración como de producción. Para Piñuel (1997) los tres grandes cometidos del periódico o revista de empresa son informar, motivar e integrar personal. No debe ser la jerarquía de la organización, sino que ha de estar abierto a recibir y transmitir las opiniones e ideas de todos los que cada día trabajan en la misma, e incluso de aquellas personas que puedan tener algo de interés que comunicar a los miembros de la organización, tanto si se trata de mensajes positivos como negativos.

Los boletines, circulares y hojas informativas son comunicaciones escritas, periódicas, de formato sencillo y estilo simple. Generalmente son de producción interna y de distribución interna. Son útiles para transmitir información de forma rápida a un grupo numeroso de personas. Son una variante del periódico de la empresa que siguiendo el mismo planteamiento se dirigen únicamente a una determinada categoría de personal, que presenta necesidades informativas más específicas que el resto. (Marín 1997)

El código de ética y comportamiento pone en conocimiento de los empleados las normas de comportamiento esperadas por la empresa. (Marín 1997)

El buzón de comunicación, y los programas de iniciativas y sugerencias apuntan a lograr una participación activa de los empleados. Deben mostrar respuesta a inquietudes ya que de no ser así, estos instrumentos pierden interés para los empleados. (Amado Suárez 1999)

El uso de carteleras es un clásico instrumento que brinda todo género de información, deben instalarse en lugares estratégicos y estar bajo supervisión de personas encargadas de actualizar la información. Pueden utilizarse para comunicaciones formales e informales. (Marín 1997)

Por otro lado, existe también, la comunicación personal, que al igual que la comunicación escrita es muy utilizada dentro de las organizaciones. Esto es lógico ya que la mayor parte del tiempo de trabajo es tiempo de interrelación con los otros miembros de la organización. Los sujetos participantes no requieren más que compartir un único código que es el lenguaje común. Además junto con la comunicación verbal, se da otra de carácter no verbal cuya transmisión a través de los instrumentos resulta, en ocasiones, muy compleja. Son los medios extralingüísticos, los gestos y formas de expresarse, como el tono de voz, entre

otros. Se distingue la comunicación que se realiza entre dos sujetos, cara a cara, y aquella en la que participan más personas, ya sean pequeños grupos de trabajo, diferentes tipos de reuniones o conferencias. (Fernández Beltrán 2007)

❖ reuniones de trabajo; son encuentros que favorecen al intercambio de opiniones entre los miembros de una misma empresa o institución. Pueden ser por ejemplo desayunos o almuerzos donde un grupo de trabajo se reúne en un ámbito más relajado a intercambiar opiniones e información. Se consideran muy efectivos para sondear el clima laboral y para generar un acercamiento entre el personal. (Fernández Beltrán 2007)

❖ eventos internos; los eventos difieren de las reuniones de trabajo ya que son reuniones motivadoras y muy útiles para la integración del personal, pueden ser, por ejemplo, reuniones anuales, encuentros deportivos y recreativos y programas de intercambio. (Fernández Beltrán 2007)

Con la nueva tecnología aparecen nuevos instrumentos, los cuales eliminan desventajas que contenían los instrumentos escritos como la lentitud y la inseguridad de recepción. También ayudan a comunicarse entre personas ubicadas en distintos lugares. A continuación se describen con mayor detalle.

❖ correo electrónico; es un instrumento que ayuda a comunicarse con mayor rapidez y permite transferir información en forma más eficiente con la utilización de imágenes, videos y sonido. (Fernández Beltrán 2007)



❖ chat institucional; este caso es particular al de los demás ya que a pesar de que es un medio escrito, la transmisión del mensaje se da en el mismo momento en que sucede, por lo que se elimina la desventaja de lentitud del proceso e inseguridad de recepción ya que se obtiene una respuesta inmediata. (Fernández Beltrán 2007)

❖ teleconferencia; permite establecer una comunicación telefónica entre dos o más geográficamente alejados entre sí. Varios estudios han demostrado su impacto positivo, el que incluye la reducción de costos y tiempos, favorece el trabajo en equipo y mejora la difusión de la cultura corporativa. Las empresas que no usan teleconferencia están empezando a percibir una pérdida de competitividad frente a los demás actores de su sector. El desafío crítico para la dirección de la empresa es resolver como asegurar la implementación exitosa y capitalizar efectivamente los beneficios esperados. Muchos intentos han fracasado, transformando una inversión prometedora en un gasto difícil de justificar. La clave está en elegir una estrategia de despliegue adecuada, adaptada a las necesidades de la empresa y sus capacidades internas. (Harvard Business Review 2006)

❖ videoconferencia; es la comunicación simultánea bidireccional de audio y video, permitiendo mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. La videoconferencia es una modalidad de la teleconferencia. (Harvard Business Review 2006)

❖ intranet; se trata de un portal corporativo que provee de información de la empresa a los empleados, el cual incluye la búsqueda de documentos internos de la compañía, el acceso a información de la propia institución, edición de material propio y contacto con clientes y proveedores entre otros. (Fernández Beltrán 2007)

Es importante mencionar, que con los avances de la tecnología, instrumentos que años atrás tenían su soporte físico en papel, como pueden ser manuales, revistas, cartas, etc. en la actualidad pueden ser presentados, tanto de forma escrita, como en forma de videos o soportes audiovisuales que contienen la presentación de la información. Es más atractivo y de más fácil asimilación al transmitir en imágenes. (Fernández Beltrán 2007)

Cabe destacar, que existen otros instrumentos, cuyo fin en sí mismo no es comunicar, pero sin embargo, actúan como medios de comunicación dentro de las organizaciones ya que “todo comunica”. Entre ellos, cabe destacar los siguientes:

❖ evaluación de desempeño; si bien este instrumento es utilizado por Recursos Humanos, la forma en que se realiza ayuda a comunicar a los empleados acerca de sus posibilidades en la organización, lo que se espera de ellos, lo que se valora de su desempeño y lo que la empresa no admite. (Amado Suárez 1999)

❖ proceso inducción; es el proceso mediante el cual el empleado se integra a la nueva organización. Puede tomar distintas formas, pero todas apuntan a transmitir los valores y políticas de la organización, y los conocimientos básicos que necesita cada empleado para desempeñar su función. (Amado Suárez 1999)

❖ rumores; son comunicaciones informales sobre hechos no verificados, los que pueden ser o no ser falsos. Surgen como una explicación que da la organización a hechos no clarificados y que tienen una alta importancia relativa para los empleados. No se consideran una herramienta de comunicación pero se conocen como una variable permanente que tiene influencia a tomar en cuenta. (Amado Suárez 1999)

Las organizaciones modernas están muy condicionadas por el desarrollo de nuevas tecnologías, especialmente por como afecta a las personas que en ellas y con ellas trabajan. Es cada vez mayor el flujo de información que se maneja en las organizaciones y eso lleva a elegir determinados medios y técnicas para su gestión eficaz.

Como se puede ver hay una gran variedad de instrumentos que han ido avanzando a través de los años con la aparición de nuevas tecnologías. Esos instrumentos pueden aportar aspectos muy positivos a la comunicación interna si se implantan y se utilizan de forma correcta. Sin embargo así como pueden ofrecer aspectos muy positivos, pueden convertirse en un gran obstáculo para las empresas. Jay Stuller

(1997) menciona el concepto saturación de la información. Los instrumentos generan mucha información a la empresa pero por otro lado el uso indiscriminado e inadecuado de los mismos hacen que la información importante, útil y necesaria llegue a los destinatarios entreverada y con una gran cantidad de información que no realiza ningún aporte, a la cual se le puede llamar información “basura”, por lo que se debe comenzar a clasificar esa información que se recibe, separando la importante de la que no lo es, lo que resulta en general prácticamente imposible.

De la misma forma menciona Elías (2000): “Son muchas las empresas que empiezan a enfrentarse a este grave problema y muchos los directivos que sienten en sus propias carnes el agobio de la sobreinformación”.

Dependiendo del tipo de cultura predominante en una organización o de la personalidad de ciertos empleados, pueden generarse dificultades a la hora de compartir información. Sucede en muchas organizaciones que ejecutivos de mandos medios o superiores o incluso colaboradores de nivel operativo son reacios a compartir información o incluso toman decisiones cuando se creen que “nadie los ve” a efectos de tener más poder o “cuidar su territorio”. (Kanter 2010)

## 2.6.2 Técnicas de comunicación

El diccionario de la Real Academia Española define cómo técnica al “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte”. (RAE 2011). Es a partir de este concepto que se elabora, de acuerdo al criterio de las autoras, una clasificación de técnicas de comunicación en:

Comunicación verbal: son las comunicaciones realizadas a través del uso del lenguaje hablado, el cual se define como el conjunto de palabras utilizadas en los mensajes por las personas que hablan un mismo idioma. (Castillo 2000)

Comunicación visual: es el conjunto de manifestaciones expresivas, visualmente reconocibles, entre ellas la disposición o forma, colores y escala. (UCM 2011)

Comunicación gestual: es la comunicación corporal que se da a través de la postura, los gestos con las manos, expresiones faciales, contacto corporal, proximidad física, dirección de la mirada, entre otros. (Muñoz 2011)

Comunicación escrita: es en la que se utiliza el lenguaje escrito, este tipo de comunicación proporciona registros, se puede preparar con cuidado pero no proporciona retroalimentación inmediata. (Castillo 2000)

Estas técnicas pueden llevarse a cabo utilizando distintos tipos de instrumentos. Según el diccionario de la Real Academia Española, un instrumento es aquello que sirve de medio para hacer o conseguir algo. (RAE 2011).

### **3. CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO**

#### **3.1 LA EMPRESA**

Obras sanitarias del Estado (O.S.E.) es el organismo estatal responsable del abastecimiento de agua potable en todo el Uruguay y del servicio de saneamiento en el interior del país.

Desde su creación, se establece que sus cometidos deben efectuarse con una orientación fundamentalmente higiénica, predominando las razones de orden social sobre las de orden económico.

Uruguay es el primer país del mundo en declarar como derecho humano fundamental el acceso al agua potable y al saneamiento, se dispuso que estos servicios sean prestados exclusivamente por el Estado.

O.S.E. logra una cobertura de abastecimiento de agua potable del 98% a nivel nacional, ubicando al Uruguay entre los mejores del mundo tanto en cobertura como en calidad.

La empresa cuenta con una cantidad de empleados que supera a los 4.800, distribuidos en todo el país. Para cumplir con sus cometidos, la misma está

sumamente descentralizada a lo largo de todo el territorio nacional y ello se representa en la estructura organizacional, tal como puede apreciarse en el organigrama que se encuentra como Anexo 1.

### **3.2 INSTRUMENTOS PARA EL RELEVAMIENTO DE DATOS**

Para determinar la información a obtener se tomó en cuenta el objetivo buscado por este trabajo y el marco teórico de referencia expuesto anteriormente. El objetivo, expresado oportunamente se basó en determinar cuáles son los instrumentos y técnicas utilizados por O.S.E. para desarrollar las comunicaciones al interior de la organización.

En una primera instancia se procedió a confeccionar un listado, el cual se expone a continuación como Tabla 2, a efectos de detallar los temas a cubrir, el método más adecuado para relevar la información y el público al cual dirigirse dentro de la organización objeto de estudio. Del mismo surge que los instrumentos a utilizar para la recolección de datos son la realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios y el estudio de documentación interna de la organización.



Tabla 2 Información a relevar

<b>INFORMACIÓN A RELEVAR</b>	<b>MÉTODO PARA OBTENER LA INFORMACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE BRINDAR LA INFORMACIÓN</b>
Cantidad de empleados de OSE	Entrevista	Responsable RRPP
Extensión territorial de la empresa	Organigrama, Entrevista	Página web, Responsable RRPP
Unidades (departamentos) en los que se divide la empresa	Organigrama	Página web
Existencia de una unidad responsable de la comunicación	Organigrama, Entrevista	Página web, Responsable RRPP
Instrumentos de comunicación interna que utiliza la empresa	Manuales, Entrevista, Cuestionario	Responsable RRPP, Muestra representativa de empleados
Frecuencia de uso de los instrumentos de comunicación	Cuestionario	Muestra representativa de empleados
Ventajas/Desventajas de unos instrumentos sobre otros	Cuestionario	Muestra representativa de empleados
Preferencia de uso de unos instrumentos sobre otros	Cuestionario	Muestra representativa de empleados
Existencia o no de un plan integral de comunicación interna y en qué	Entrevista	Responsable RRPP
Existencia o no de políticas/procedimientos de	Manuales, Entrevista	Responsable RRPP
Principales problemas en la comunicación interna de la	Entrevista	Responsable RRPP
Impacto de la tecnología en la comunicación interna de la	Entrevista	Responsable RRPP
Existencia de comunicación informal, de qué manera afecta a las comunicaciones en la empresa	Entrevista	Responsable RRPP
Es incentivada la comunicación	Entrevista	Responsable RRPP
Existencia de rumores, a qué se podrían atribuir sus causas	Entrevista, Cuestionario	Responsable RRPP, Muestra representativa de empleados
Existencia de rumores, posibilidad de evitarlos, de qué	Entrevista, Cuestionario	Responsable RRPP, Muestra representativa de empleados
Es incentivada la comunicación ascendente	Entrevista, Cuestionario	Responsable RRPP, Muestra representativa de empleados
Existencia de "monitoreo" de la	Entrevista	Responsable RRPP
Grado de conocimiento de los instrumentos de comunicación interna con los que cuenta la empresa por parte de los	Cuestionario	Muestra representativa de empleados
Grado de acceso a los instrumentos de comunicación interna con los que cuenta la empresa por parte de los	Cuestionario	Muestra representativa de empleados
Nivel de importancia dada a las comunicaciones por parte de los empleados de acuerdo al instrumento utilizado (según	Cuestionario	Muestra representativa de empleados
Direcciones en las que fluyen las comunicaciones al interior de la	Organigrama, Entrevista	Página web, Responsable RRPP

Fuente: Elaboración Propia

Se consultó a la Prof. Celina Gutiérrez, especialista en Estadística respecto a la manera de determinar las muestras sobre las cuales aplicar los instrumentos antes mencionados. En base a dicha consulta, surge que para tener una idea general de cómo se gestiona la comunicación al interior de O.S.E. y ante las dificultades operativas para obtener una muestra significativa, se optó por censar los niveles gerenciales, mediante entrevistas personales. De acuerdo al organigrama de O.S.E., se trata de la Gerencia General de la institución y de las tres Sub Gerencias Generales, que son Técnica, Comercial y Administrativa.

Adicionalmente a esto, se diseñaron dos cuestionarios diferentes, uno ideado para aplicar sobre gerentes y otro para funcionarios de nivel operativo.

Intentando seguir los lineamientos descritos anteriormente, el trabajo de campo se realizó en cuatro etapas, las cuales se describen a continuación:

Como primera etapa, se procedió a la recopilación y estudio de fuentes documentales brindadas por la organización, tales como manuales, organigrama, entre otros, con el fin de obtener información de carácter general. Además, se realizó una entrevista a la persona responsable del departamento de Relaciones Públicas. Dicho departamento es el encargado, entre otras funciones, de la comunicación interna de la organización. La información a relevar en esta

instancia, tenía el objetivo de conocer los instrumentos y técnicas de comunicación interna utilizados a nivel institucional, así como también, la existencia de planes y estrategias.

Como segunda etapa, se realizaron entrevistas personales a gerentes de los siguientes departamentos: Recursos Humanos, Operaciones Técnicas y Sub Gerencia General Técnica. Si bien, no fue posible cumplir al pie de la letra con la recomendación dada por la especialista en estadística por motivos de accesibilidad a ciertos gerentes, con las entrevistas realizadas se logró cubrir a las tres Sub Gerencias Generales. La información a relevar en este caso consistía en conocer, el funcionamiento de la comunicación en dichas unidades, haciendo énfasis en los instrumentos de comunicación.

Todas las entrevistas tuvieron la característica de ser semi-estructuradas, realizadas a través de una pauta base, con la posibilidad de obtener información adicional agregando o modificando algunas de las preguntas. Las mismas se adjuntan como Anexo 2.

La tercera etapa consistió en aplicar un cuestionario a los gerentes responsables de las unidades dependientes de cada Sub Gerencia General, para obtener

información sobre los instrumentos y el funcionamiento de la comunicación al interior de dichas unidades.

Como cuarta etapa se aplicaron cuestionarios a colaboradores de nivel operativo, en la unidad de Recursos Humanos con el objeto de comparar dicha información con la obtenida del superior de esa unidad. Cabe destacar, que se optó por aplicar estos cuestionarios a una unidad en particular, ya que contar con una muestra representativa del total de funcionarios de nivel operativo de toda la organización se consideró algo sumamente complejo, debido al difícil acceso a todas las áreas y al el tiempo que representaría.

Todos los cuestionarios fueron confeccionados básicamente con preguntas cerradas, a efectos de poder realizar una tabulación más eficiente de los datos obtenidos y por considerar que el tiempo a dedicar por parte de los empleados no fuera excesivo. No obstante, se agregó una pregunta abierta para brindar la oportunidad de expresar en términos generales su opinión de la comunicación en O.S.E. Los mencionados cuestionarios se adjuntan como Anexo 3.

Con el fin de mejorar el contenido y la forma, tanto de los cuestionarios como de las pautas para las entrevistas, se consultó a la Prof. Gabriela Pintos a los efectos de obtener sugerencias para mejorar la redacción, incluir temas no considerados y

mejorar la comprensión de las preguntas formuladas. A su vez, también se realizaron pruebas con el fin de verificar la comprensión de las preguntas incluidas en el cuestionario.

### **3.3 CONSIDERACIONES AL TRABAJO DE CAMPO**

En una primera instancia, y dada la gran descentralización geográfica que caracteriza a la institución, se había pensado en involucrar a gerentes y usuarios pertenecientes a dependencias de O.S.E. del interior del país. Lamentablemente, la tasa de respuesta fue de cero. Debido a que no fue posible enviar los cuestionarios de referencia vía correo electrónico ya que en dichas dependencias, muy pocos colaboradores disponen de la citada herramienta con salida al exterior, solamente una o dos personas, en la mayoría de los casos. Además, por razones de escasez de recursos de las autoras, tanto materiales como de tiempo a disponer, no fue posible acceder personalmente. Por los motivos citados, se decidió trabajar en O.S.E. Central excluyendo a las oficinas del resto del país.

Por otra parte, es necesario destacar que en este trabajo no participaron personalidades políticas miembros del ente, sino que se enfocó a cargos meramente administrativos.

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS**

#### 3.4.1 Entrevista con la Jefa de Relaciones Públicas de O.S.E.

El departamento de Relaciones Públicas de O.S.E., es el encargado de la comunicación interna, entre otros cometidos, tales como la comunicación hacia el exterior, responsabilidad social y educación. El departamento cuenta con veinte colaboradores y está dividido en tres sectores, Jefatura, Prensa y Protocolo. Allí se entrevistó personalmente a la Jefa del departamento, Lucila Carbajal, quien muy amablemente respondió a las preguntas.

Este departamento es el encargado de desarrollar una estrategia de comunicación para cada semestre del año. Dichas estrategias están alineadas con los objetivos principales de la empresa, de manera que formen parte de un enfoque integral.

La comunicación interna, no es responsabilidad exclusiva del departamento encargado de dicha función, sino que depende de toda la organización, principalmente cuando se trata de una estructura tan compleja como la de O.S.E. En este caso, es muy importante que los niveles gerenciales y de jefaturas se encarguen de volcar la comunicación hacia abajo, en las unidades de las que son responsables. Así como también, elevar al nivel que corresponda, las sugerencias, inquietudes o consultas que surjan de niveles operativos de la organización.

Actualmente O.S.E. se encuentra en pleno proceso de cambio en lo que respecta a las comunicaciones, en el cual se busca mejorar el funcionamiento de las herramientas de comunicación, así como también incorporar otras nuevas y además poder implementar una medición del uso de las mismas.

De acuerdo a lo comentado por Carbajal, la intranet es uno de los instrumentos más frecuentemente utilizados. Sin embargo, no hay que perder de vista, que de la totalidad de los funcionarios de O.S.E., que rondan los 4.800, aproximadamente la mitad cuenta con acceso a internet, dado que existen gran cantidad de obreros y cuadrillas que no se encuentran físicamente en una dependencia de O.S.E. con regularidad. Para hacer frente a esta desventaja, es que surge el proyecto de generar puestos de comunicación para los obreros de las cuadrillas y consiste en colocar computadoras con acceso a la intranet y correo electrónico institucionales en aquellos lugares de donde salen y a donde llegan las cuadrillas. Este proyecto se comenzó a implementar como prueba piloto en el departamento de Florida y por el momento ha tenido gran nivel de aceptación.

La revista institucional es otro instrumento que ha sufrido cambios últimamente, anteriormente existía una revista llamada Conexiones que según lo expuesto por Carbajal, era muy discontinuada y de corte meramente interno. La existente al día de hoy, se llama H2O, intenta ofrecer información periódicamente y está diseñada tanto para colaboradores de O.S.E. como para otros organismos, tales como ministerios e intendencias, entre otros. Al interior de la organización, la revista se

entrega en conjunto con el recibo de sueldo, de manera que llegue a manos de los colaboradores. En un futuro cercano, es muy probable que la misma sea digitalizada y de esta manera enviada vía correo electrónico, tanto a los funcionarios de O.S.E. como a otras instituciones externas.

Se está trabajando también, en el rediseño del recibo de sueldo, el cual es utilizado como instrumento de comunicación interna, dado que se imprimen comunicados al dorso. Según Carbajal, constituye un medio eficaz ya que cuenta con la ventaja de que el funcionario siempre lo recibe.

Además se busca que O.S.E. se adapte a las nuevas tecnologías, por ello un instrumento pensado para implementar a la brevedad, son los mensajes de texto a teléfonos celulares, a efectos de comunicar mensajes breves a los funcionarios. Sin intenciones de provocar saturación es considerada una buena herramienta. Existen otras herramientas que ya han comenzado a utilizarse, las redes sociales como Youtube, Twitter y Facebook, mediante las cuales es posible difundir mensajes, imágenes y videos. Como ejemplo se puede mencionar, que Twitter ha tenido una aceptación y nivel de utilización muy importante, ya que sirve para comunicar en tiempo real y con exactitud al personal involucrado, sobre aquellos lugares en donde se están realizando cortes del servicio de agua por arreglos, dado que despliega el mapa con la dirección exacta correspondiente.

Existe una dirección de correo electrónico, a la cual los funcionarios pueden plantear sus dudas, sugerencias o reclamos de cualquier tipo, y estos correos son



derivados a la unidad que corresponda, de acuerdo al tema a tratar para que se genere una respuesta. Son numerosas las consultas que se reciben a diario y que se derivan a las áreas correspondientes para que sean respondidos por los responsables adecuados.

Se han implementado mediciones específicas sobre algunas herramientas de comunicación interna, por ejemplo cuando se difundía Conexiones como la revista institucional, se hizo una consulta en la intranet para poder monitorear su funcionamiento. Actualmente, la revista H2O tiene su propia dirección de correo electrónico, a la cual llegan consultas o sugerencias constantemente, las cuales son contestadas a la brevedad posible. Además, se realizó una licitación para, comenzar en 2012 a hacer una medición externa, de la imagen pública de la organización, y también para poder monitorear los productos de comunicación a nivel interno.

Carbajal menciona, que tiene conocimiento de la existencia de rumores en la organización, y que muy difícilmente puedan ser eliminados. No obstante, es imprescindible, para poder disminuirlos, que las comunicaciones lleguen a todos en la organización, y de esta manera, adelantarse o responder cuando sea necesario, lo cual forma parte del funcionamiento normal de cualquier institución.

#### 3.4.2 Entrevistas a integrantes de las Sub Gerencias Generales

A partir de las entrevistas personales realizadas a representantes de las Sub Gerencias Generales, surge que los gerentes, por participar de reuniones con el directorio y representantes del área de Relaciones Públicas, tienen conocimiento de la existencia de políticas de comunicación interna a nivel institucional, cuya responsabilidad está a cargo del mencionado departamento. Sin embargo, consideran que dichas políticas no están ampliamente difundidas.

Los tres instrumentos de comunicación interna más utilizados en todas las áreas son, el correo electrónico, el teléfono y las reuniones personales.

El correo electrónico cuenta con la ventaja de que queda registro de la comunicación. Por otro lado, es importante destacar que no todos los funcionarios de O.S.E. cuentan con acceso a dicho instrumento, generalmente por la naturaleza propia de las tareas que realizan que no les permiten estar conectados todo el tiempo. Básicamente, si es un funcionario cuyas tareas son supervisar los trabajos de arreglos de corte del servicio de suministro de agua en las calles, quienes intenten localizarlo, lo harán por teléfono la mayoría de las veces. Es por eso que existe un proyecto a instrumentarse a muy corto plazo que consiste en dotar a ciertos funcionarios que trabajan en las calles con celulares aptos para recibir y enviar correo electrónico o computadoras portables con acceso a internet. De esta manera, va a ser posible comunicar en tiempo real los trabajos cumplidos, y desencadenar de manera instantánea los trabajos adicionales, como puede ser la reposición de pavimento, entre otros. En la actualidad, es necesario concurrir a una dependencia de O.S.E. para completar un formulario, que luego de su

procesamiento por el área correspondiente, permite comunicar los trabajos realizados y recién allí, desencadenar los subsiguientes.

Las reuniones periódicas aparecen como un instrumento de comunicación utilizado muy frecuentemente. Por lo tanto, la comunicación cara a cara tiene un peso muy importante en las comunicaciones al interior de la organización, tanto con personal superior como subordinado. En muchos casos dichas reuniones son programadas con antelación, pero en otros y debido a la naturaleza de las tareas que se realizan en algunas unidades se van dando sobre la marcha buscando solución a problemáticas particulares.

Existen reuniones periódicas de Directorio con representantes de todas las Gerencias que son para presentar temas como presupuestos, balances, proyectos entre otros, pero que no son de intercambio, no se exponen temas propios de cada gerencia. Para ello se realizan reuniones entre las gerencias involucradas que sí son para intercambio y planteamiento de temas específicos.

No obstante, el responsable de Operaciones Técnicas, considera que la cantidad de reuniones actuales es exagerada y que en ocasiones existen temas que no ameritan ser tratados en una reunión. También considera que en muchas oportunidades las reuniones programadas, no son preparadas de antemano, no existe una agenda previa con temas a tratar, lo que las convierte en poco productivas, además de quitar tiempo de los participantes, para otros temas importantes.

No son utilizados en la empresa, instrumentos tales como videoconferencia o teleconferencia, solamente se han realizado videoconferencias pero en eventos particulares y de carácter masivo. Las gerencias reconocen que son instrumentos muy útiles a la hora de comunicarse con personal que se encuentra distante geográficamente y que actualmente, representan costos muy bajos, de ahí que no dudan en que no tarden mucho tiempo en implementarse.

Respecto al chat institucional, todas las áreas tienen conocimiento de su existencia, pero manifiestan que su uso no está muy difundido, incluso debió desinstalarse de ciertas unidades ya que provocaba alto grado de distracción entre los colaboradores.

En lo que respecta a la intranet, en general, su uso es muy frecuente, tanto para la lectura de los comunicados que en ella aparecen como por las aplicaciones incluidas utilizadas por los diferentes departamentos de la organización. Esto es así, para aquellos funcionarios que tienen acceso a una computadora y con ello a la web. Cabe destacar, como se mencionó anteriormente, que la proporción de colaboradores con acceso a la intranet es aproximadamente del 50% del total de empleados de la organización. Esto es así debido a la naturaleza de las tareas de cada uno, sin embargo es de esperar que esa cifra cambie y sean más los funcionarios con acceso a la intranet y correo electrónico cuando se implementen una serie de proyectos pensados para facilitar y acelerar las tareas de ciertos puestos de trabajo, así como también ampliar el espectro del público interno al

cual llegar con las comunicaciones de la organización y permitirles, a su vez, contar con mayor cantidad de herramientas de comunicación interna. Algunos de los proyectos mencionados por los gerentes entrevistados son los siguientes; ampliación de la cantidad de puestos de trabajo para los obreros de las cuadrillas, dotar con celulares con correo electrónico o computadoras portables y acceso a internet a ciertos funcionarios que trabajan en las calles y creación de casillas de correo electrónico para todos los funcionarios del interior del país.

Todos los entrevistados coincidieron respecto a la existencia de rumores en la empresa y a la imposibilidad de evitarlos, dado que surgen, muchas veces, por características naturales de algunas personas y en otras ocasiones por falta de comunicación, o incluso falta de credibilidad, lo que lleva a distorsionar la realidad. Coincidieron también, respecto a que los rumores pierden sentido una vez que las personas están más y mejor informadas.

Como dificultades existentes actualmente en las comunicaciones, el departamento de Recursos Humanos destaca que en ciertas localidades del interior, generalmente las más pequeñas, si bien cuentan con computadoras, no todos los trabajadores de la dependencia tienen correo institucional.

Por su parte, el Gerente de Operaciones Técnicas considera que una dificultad importante en las comunicaciones la constituye la falta de capacitación. En lo que respecta a su unidad en particular, es necesario que se transmitan a los

trabajadores las normas de seguridad a la hora de realizar los trabajos, manejar maquinarias y equipos, prevenir accidentes, entre otros temas.

#### 3.4.3 Datos obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados.

Se aplicó el cuestionario a los gerentes de las 12 unidades dependientes de las Sub Gerencias Generales los cuales serán comparados con la información obtenida de sus superiores, a partir de las entrevistas realizadas. Por otro lado el cuestionario fue aplicado a 64 de un total de 120 funcionarios de nivel operativo de la unidad Recursos Humanos para poder identificar las características de la comunicación interna y comparar con la información obtenida de los superiores de esta área.

##### 3.4.3.1 Instrumentos de comunicación interna más utilizados

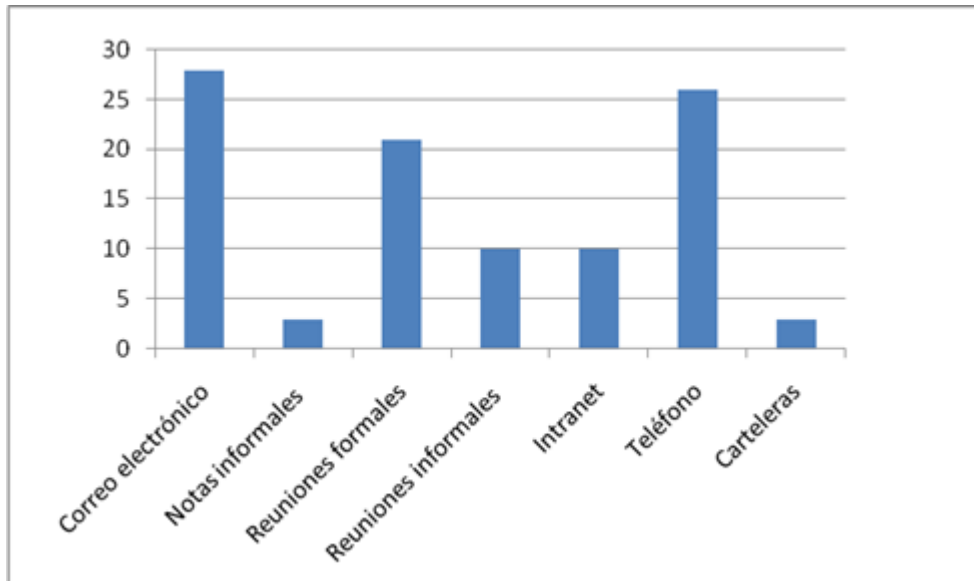
Los instrumentos de comunicación más utilizados por las 12 gerencias son, el correo electrónico, el teléfono y las reuniones formales. A su vez, surge que no se utilizan instrumentos tales como, teleconferencias, revista institucional y chat institucional lo cual confirma la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a sus superiores pertenecientes a las Sub Gerencias Generales. A continuación se expone la lista completa de instrumentos incluida en el cuestionario y el porcentaje de respuesta que obtuvo cada uno.

Tabla 3 Instrumentos de comunicación interna utilizados por Gerencias

	%
Correo electrónico	28
Notas informales	3
Reuniones formales	20
Reuniones informales	10
Intranet	10
Teléfono	26
Teleconferencias	0
Revista interna	0
Cartelera	3
Chat institucional	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1 Instrumentos de comunicación interna utilizados por Gerencias



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los instrumentos de comunicación más utilizados por los colaboradores de Recursos Humanos, se destacan, el correo electrónico, el teléfono y la intranet. A continuación se exponen una tabla y una gráfica correspondientes a los resultados obtenidos.

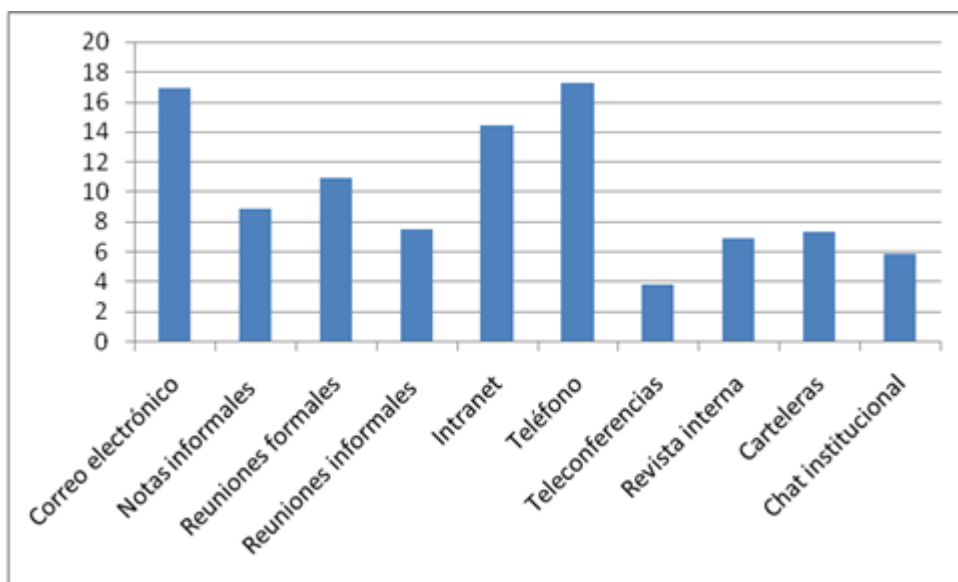


Tabla 4 Instrumentos de comunicación interna utilizados por funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos

	%
Correo electrónico	17
Notas informales	9
Reuniones formales	11
Reuniones informales	8
Intranet	14
Teléfono	17
Teleconferencias	4
Revista interna	7
Carteleras	7
Chat institucional	6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2 Instrumentos de comunicación interna utilizados por funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Comparando con lo mencionado por la Jefatura de Recursos Humanos, coinciden en el uso del correo electrónico y del teléfono pero como tercer instrumento destacado, la jefatura menciona las reuniones y no la intranet.

#### 3.4.3.2 Utilidad de la información que se brinda a los colaboradores.

La mayoría de los Gerentes considera que la información que brinda a sus dependientes es de utilidad para la realización de sus tareas. El 58% respondió que dicha información es usualmente útil, mientras que el 42% restante, respondió que siempre es útil.

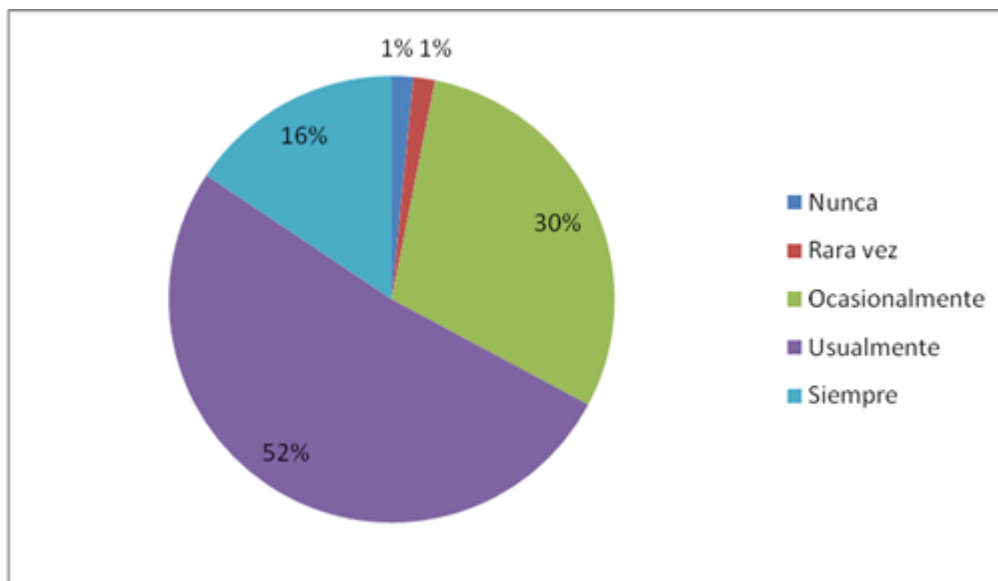
Más de la mitad de los colaboradores de Recursos Humanos contestó que la información que se le brinda para desempeñar sus tareas es usualmente útil. Como se puede ver en la Tabla 5, una minoría contestó que nunca o rara vez obtienen información útil.

Tabla 5 Utilidad de información brindada por Gerencias a los colaboradores

	%
Nunca	1,5
Rara vez	1,6
Ocasionalmente	29,7
Usualmente	51,6
Siempre	15,6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3 Utilidad de información brindada por gerencias a los colaboradores



Fuente: Elaboración Propia

Tanto los funcionarios de nivel operativo como el gerente de la unidad sostienen que usualmente disponen de la información necesaria para cumplir con sus tareas. Los colaboradores de Recursos Humanos también fueron consultados sobre la claridad de la información que reciben de sus superiores y el 59.7% de ellos considera que la información que les brindan sus superiores es clara, puntuándola con un 4, siendo el rango de respuesta de 1 a 5, siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor.

Tabla 6 Claridad de la comunicación por parte de los superiores de Recursos Humanos

	%
1-Nunca	0,0
2-Rara vez	6,4
3-Ocasionalmente	24,2
4-Usualmente	59,7
5-Siempre	9,7

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3.3 Información recibida desde el Directorio o Gerencias para ser comunicada en cada unidad en particular.

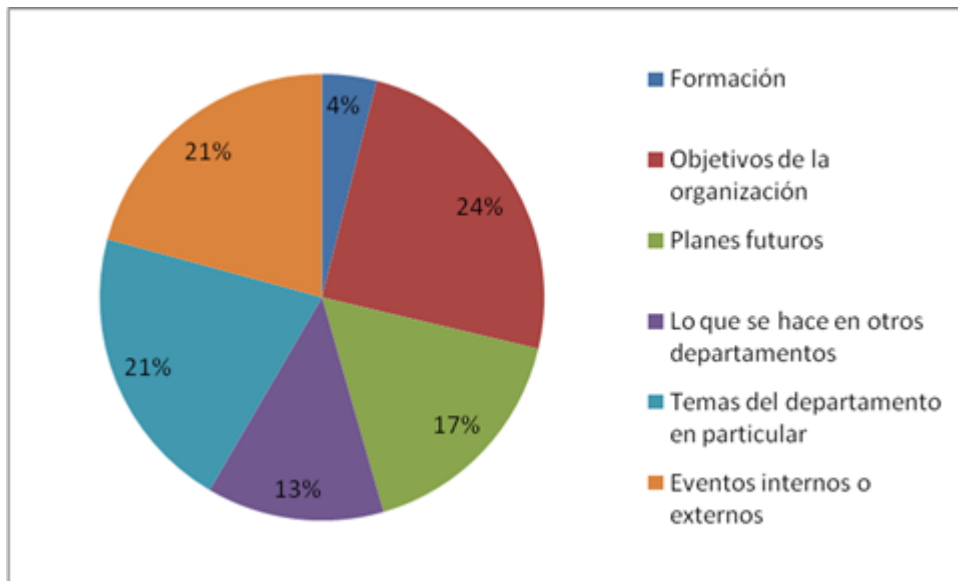
Las gerencias reciben del Directorio información sobre distintos temas. Las respuestas estuvieron repartidas entre las distintas opciones pero se destacan, información sobre objetivos de la organización, temas del departamento en particular y eventos, tanto internos como externos.

Tabla 7 Información proporcionada por el Directorio a las Gerencias

	%
Formación	4
Objetivos de la organización	24
Planes futuros	17
Lo que se hace en otros departamentos	13
Temas del departamento en particular	21
Eventos internos o externos	21

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4 Información proporcionada por el Directorio a las Gerencias



Fuente: Elaboración Propia

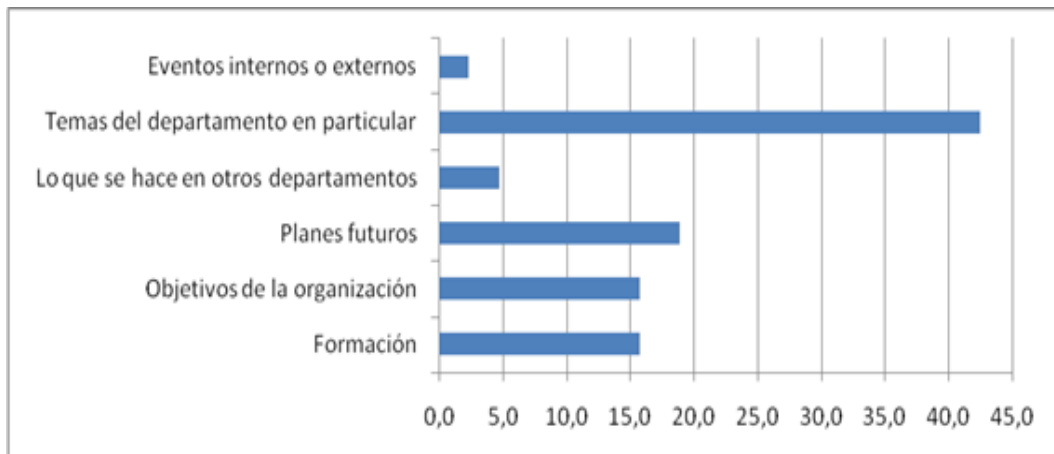
Por su parte los funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos al ser consultados sobre qué información reciben de sus superiores, el 42% considera que la información que recibe es de temas de su departamento en particular, le siguen información sobre planes futuros y objetivos de la organización y formación.

Tabla 8 Información proporcionada por superiores a colaboradores de nivel operativo de Recursos Humanos

	%
Formación	15,7
Objetivos de la organización	15,7
Planes futuros	18,9
Lo que se hace en otros departamentos	4,7
Temas del departamento en particular	42,5
Eventos internos o externos	2,4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5 Información proporcionada por superiores a colaboradores de nivel operativo de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos confirman lo expuesto por la Jefatura de Recursos Humanos, ya que afirman que la mayor cantidad de comunicaciones recibidas desde niveles jerárquicos superiores son respecto a información del departamento en particular, planes futuros y objetivos de la organización.

3.4.3.4. Oportunidad de los colaboradores de cada unidad para dar opiniones, ideas o sugerencias.

El 45% de los gerentes considera que ocasionalmente sus colaboradores pueden opinar, efectuar sugerencias e ideas mientras el restante 55% considera que siempre lo pueden hacer.

El 37,5% de los colaboradores de Recursos Humanos considera que usualmente tiene posibilidad de expresarse.

Tabla 9 Posibilidad de los funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos de expresar ideas, sugerencias u opiniones

	%
1-Nunca	1,6
2-Rara vez	26,6
3-Ocasionalmente	23,4
4-Usualmente	37,5
5-Siempre	10,9

Fuente: Elaboración Propia

La Jefatura de Recursos Humanos expresó que los funcionarios tienen posibilidad de llegar a ellos sin ningún problema a través de distintos medios. Lo cual, se

puede ver reflejado en las respuestas de los funcionarios quienes opinan que usualmente tienen la posibilidad de expresarse.

#### 3.4.3.5 Medios para expresar opiniones, ideas o sugerencias.

Las opiniones, ideas o sugerencias se expresan de distintas formas. Las gerencias resaltan las reuniones de equipo, las entrevistas y el correo electrónico. No son utilizados instrumentos tales como, el buzón de sugerencias y encuestas periódicas.

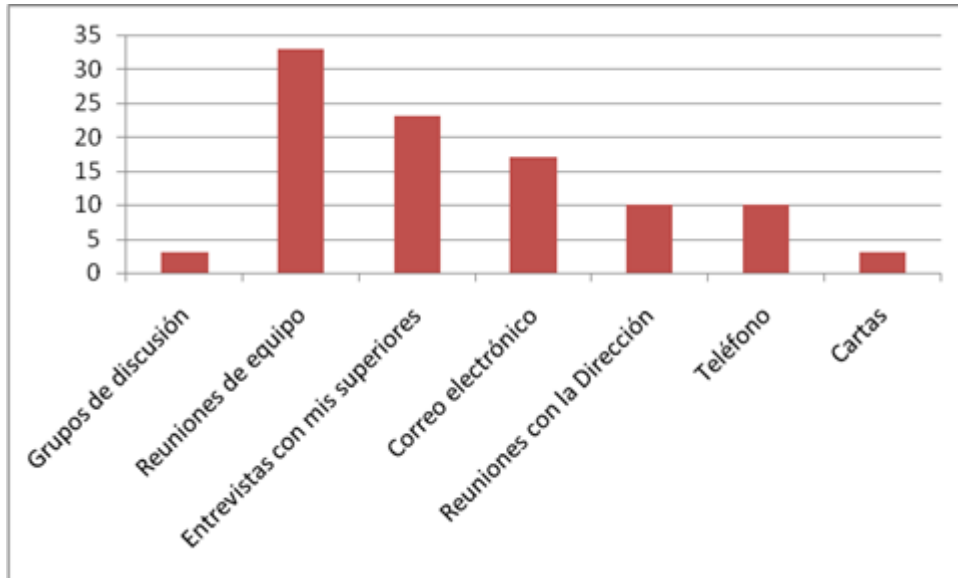
Tabla 10 Medios que poseen las Gerencias para expresar opiniones, ideas o sugerencias.

	%
Buzón de sugerencias	0
Mediante encuesta periódica	0
Grupos de discusión	3
Reuniones de equipo	34
Entrevistas con mis superiores	23
Correo electrónico	17
Reuniones con la Dirección	10
Teléfono	10
Cartas	3

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 6 Medios que poseen las Gerencias para expresar opiniones, ideas o sugerencias.



Fuente: Elaboración Propia

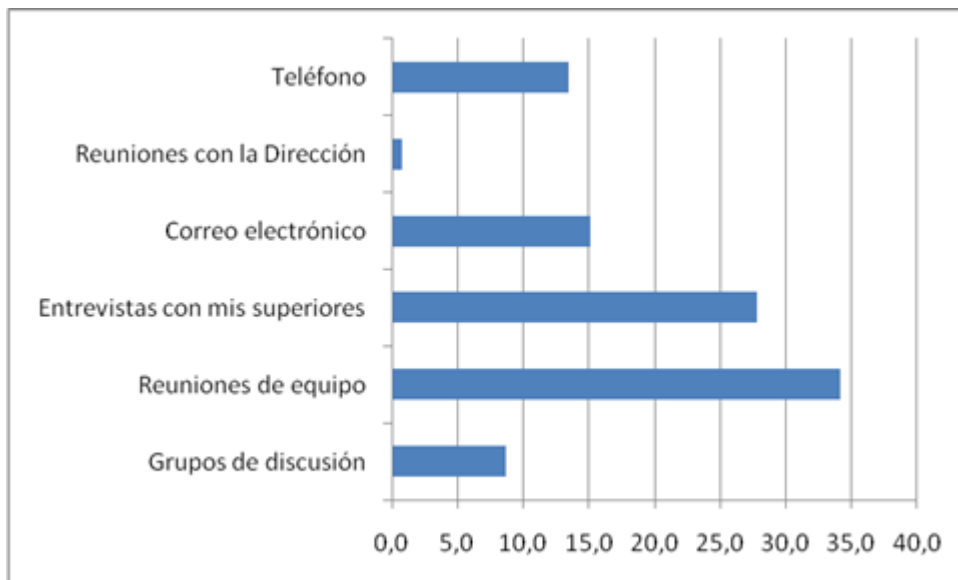
Con respecto a los medios con los que cuentan los funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos para poder expresar ideas, sugerencias u opiniones en su unidad, los resultados muestran que las reuniones de equipo y entrevistas con superiores, son los principales. En este caso son los mismos medios que utilizan las gerencias para expresarse. No se utilizan, instrumentos tales como, cartas, encuestas periódicas o buzón de sugerencias.

Tabla 11 Medios que poseen los funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos para expresar ideas, sugerencias u opiniones

	%
Buzón de sugerencias	0,0
Mediante encuesta periódica	0,0
Grupos de discusión	8,7
Reuniones de equipo	34,1
Entrevistas con mis superiores	27,8
Correo electrónico	15,1
Reuniones con la Dirección	0,8
Teléfono	13,5
Cartas	0,0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7 Medios que poseen los funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos para expresar ideas, sugerencias u opiniones



Fuente: Elaboración Propia

La Jefatura nombró los mismos medios que nombran los usuarios para expresarse.

Tanto las reuniones como las entrevistas son los medios fundamentales.

#### 3.4.3.6 Comunicación entre las diferentes áreas que constituyen la organización.

En cuanto a la comunicación existente entre las distintas unidades que componen a la organización, el 42% de los gerentes, cree que esa comunicación se da ocasionalmente, el 33% respondió usualmente, el 17% rara vez y el restante 8% respondió que nunca se da en forma adecuada.

Por otro lado casi el 36% de los funcionarios de Recursos Humanos consultados, considera que rara vez, existe una adecuada comunicación entre las distintas unidades que conforman a la organización. En la Tabla 12 se puede observar el resto de las respuestas.

Tabla 12 Comunicación entre las distintas áreas de la organización según los colaboradores de Recursos Humanos

	%
Nunca	0,0
Rara vez	35,9
Ocasionalmente	34,4
Usualmente	29,7
Siempre	0,0

Fuente: Elaboración Propia

Para la Jefatura de Recursos Humanos la comunicación con las demás áreas de la organización, es algo que está mejorando con la ayuda de las reuniones periódicas. Dicha comunicación, es considerada adecuada y no como una comunicación que rara vez se lleve a cabo. Esto puede estar ligado a que la información, a veces, se queda en niveles superiores y no se distribuye a todos los funcionarios. Este tema se trató con la Jefatura y surgió que a pesar de la mejora a través de las reuniones, les preocupaba que cada participante de la reunión expresara lo tratado en las mismas a sus subordinados y a veces, esto no sucedía. Por este motivo, se comenzaron a implementar reuniones grupales con los superiores y sus subordinados tratando de que participen todos y a todos les llegue la información.

#### 3.4.3.7 Dificultades en la comunicación interna a nivel de cada unidad y de la organización en general.

Con respecto a las dificultades que los gerentes consideran que existen en la comunicación dentro de su unidad y de la organización en general, podían optar por una o más afirmaciones dándole un punto a cada una de las seleccionadas. Los puntajes obtenidos, o sea la cantidad de menciones por opción se pueden ver a continuación en la Tabla 13. De acuerdo a la Tabla se diseñó una gráfica, la cual muestra que a nivel de cada unidad las dificultades que se destacan son los rumores, la falta de adaptación a los cambios, falta de aprovechamiento de

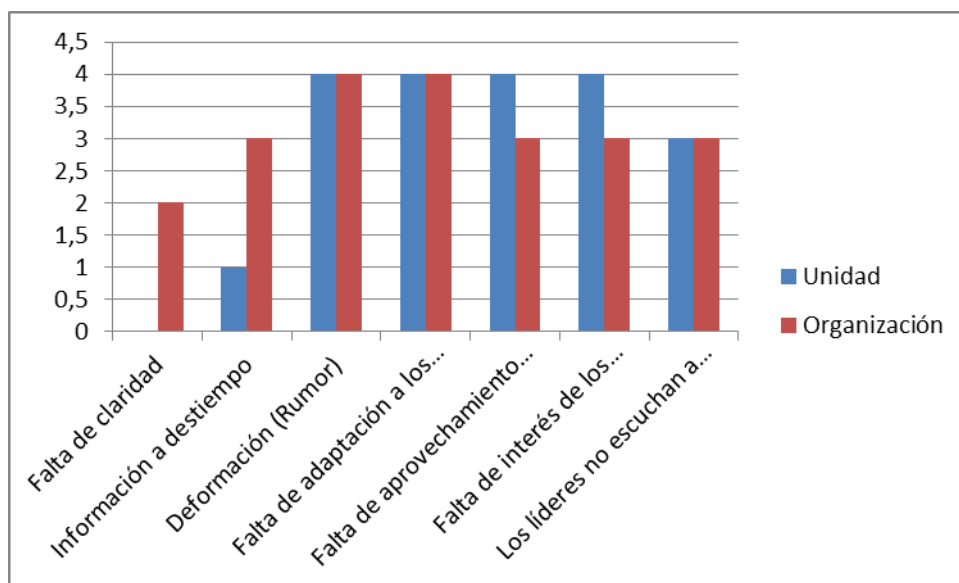
recursos tecnológicos y falta de interés de los trabajadores para comunicarse. Por otro lado, a nivel de la organización, los problemas más destacados son, al igual que en las unidades, los rumores y la falta de atención a los subordinados por parte de los superiores.

Tabla 13 Dificultades de la comunicación interna para las Gerencias

	Unidad	Organización
Falta de claridad	0	2
Información a destiempo	1	3
Deformación (Rumor)	4	4
Falta de adaptación a los cambios	4	4
Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos	4	3
Falta de interés de los trabajadores para comunicarse	4	3
Los líderes no escuchan a sus equipos	3	3
Otros	0	0
Puntaje total obtenido	20	22

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8 Dificultades de la comunicación interna para las Gerencias



Fuente: Elaboración Propia

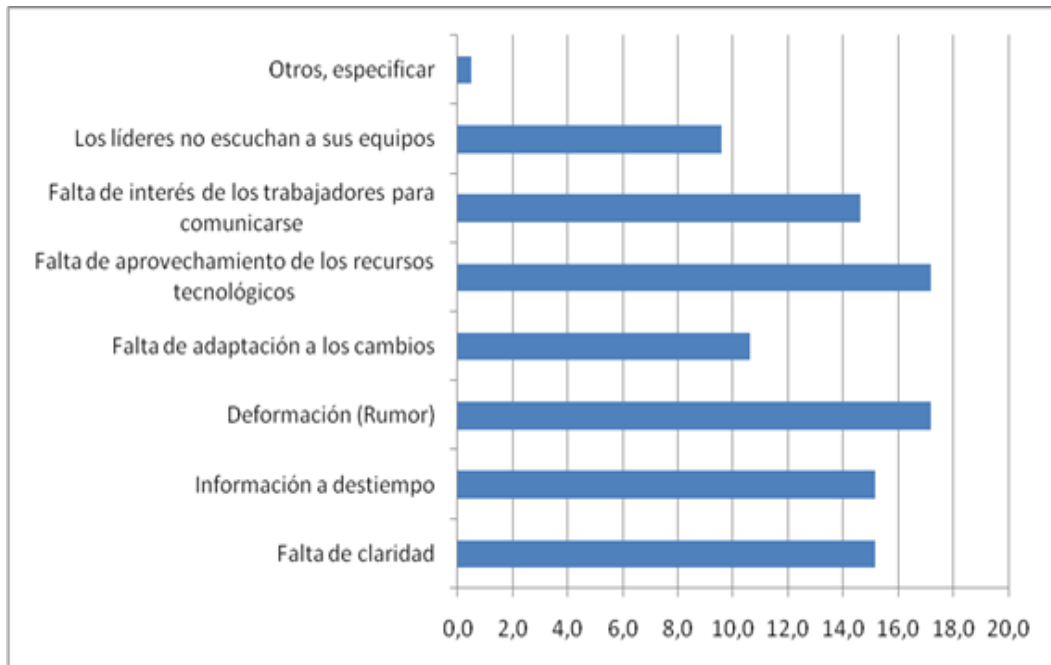
Los colaboradores de Recursos Humanos identifican en la comunicación interna de su unidad, que los rumores y la falta de aprovechamiento de recursos tecnológicos, son las principales dificultades.

Tabla 14 Dificultades en la comunicación interna para los colaboradores de Recursos Humanos

Dificultad	%
Falta de claridad	15,2
Información a destiempo	15,2
Deformación (Rumor)	17,2
Falta de adaptación a los cambios	10,5
Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos	17,2
Falta de interés de los trabajadores para comunicarse	14,6
Los líderes no escuchan a sus equipos	9,6
Otros, especificar	0,5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 9 Dificultades en la comunicación interna para los colaboradores de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

La Jefatura de Recursos Humanos coincide con la dificultad de la falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la existencia de rumores. Por su parte, los usuarios agregan como dificultades existentes en la unidad, la falta de claridad en las comunicaciones emanadas de los niveles superiores y la información que, a veces, llega a destiempo.

#### 3.4.3.8 Información que se recibe a través de canales informales o rumores.

A partir de las cifras que se exponen a continuación, es posible apreciar que los rumores existen en la organización. El 42% de los gerentes consultados menciona

que usualmente recibe información a través de canales informales, el 33% expresa que ocasionalmente lo hace, seguido de un 17% que opina que rara vez recibe información por canales informales, por último el 8% de los gerentes respondieron que siempre se recibe información vía canales informales o rumores.

La mayor parte de los funcionarios de nivel operativo consultados, menciona que recibe información por medio de canales informales o rumores, en algunas ocasiones. De la misma forma opina la Jefatura de Recursos Humanos que además resalta que es imposible eliminarlos mas allá que puedan disminuir con una mejora en la comunicación.

Este es un punto en el que coinciden todos los funcionarios de O.S.E., desde las Sub Gerencias Generales entrevistadas, las gerencias que dependen de ellos y los colaboradores de Recursos Humanos. Todos confirman la existencia de rumores.

#### 3.4.3.9 Valoración de la Comunicación Interna a nivel general

A nivel global los gerentes puntuaron a la comunicación dentro de su unidad utilizando una escala del 1 al 5, siendo el 1 la peor valoración y el 5 la mejor. El 64% de los gerentes la puntuó con un 4, por lo que entendemos que la definen como una buena comunicación, no es excelente pero se puede mejorar. A nivel de la organización en general, los puntajes fueron 33% a la opción 3 y la misma proporción, con 4.

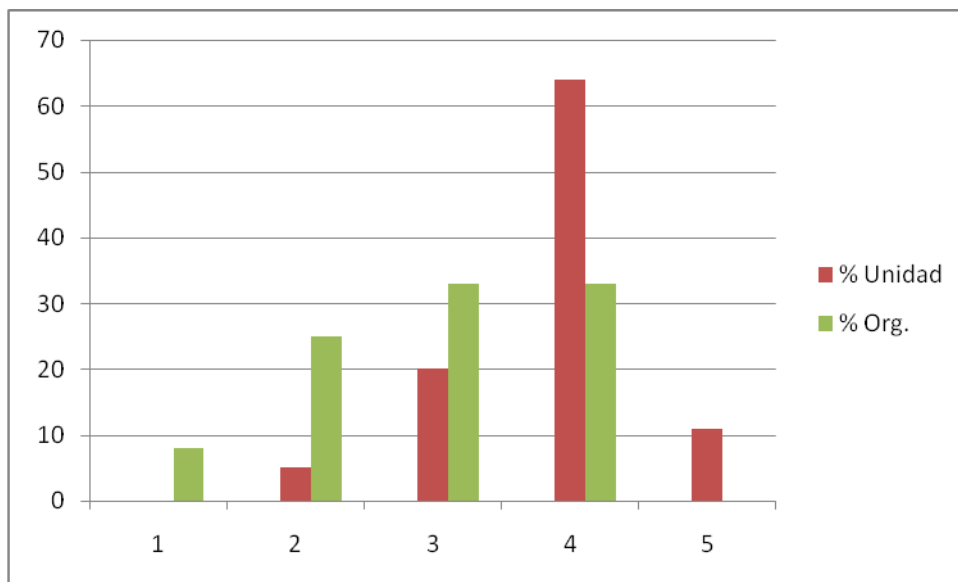


Tabla 15 Valoración Global

Puntaje	% Unidad	%Organización
1	0	8
2	5	25
3	20	33
4	64	33
5	11	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 10 Valoración Global



Fuente: Elaboración Propia

En el cuestionario se incluyó una pregunta abierta para opinar en términos generales sobre la comunicación en O.S.E. Muchos coincidieron en que la comunicación es regular o aceptable pero tiene muchos aspectos en los que se puede mejorar.

En el caso de los funcionarios de nivel operativo de Recursos Humanos se consultó sobre la valoración global de la comunicación interna a nivel de la organización en su conjunto. El 51,6% de los consultados, respondió con un 3, en una escala del 1 al 5, donde el 1 representa la peor valoración y el 5 la mejor.

Al igual que con las gerencias se agregó una pregunta abierta donde podían expresar en forma general su opinión sobre la comunicación en la unidad y surge que la comunicación existe pero necesita mejorar en varios aspectos. No obstante algunos funcionarios expresan que es mala. De los 64 cuestionarios respondidos por los funcionarios de nivel operativo del área de recursos humanos un 62% contestó la mencionada pregunta abierta, mientras que el 38% no contestó esa pregunta. De los que contestaron, un 58% considera que la comunicación interna en O.S.E es regular pero podría mejorar, mientras que un 13% menciona que la misma es satisfactoria. El 29% de los que contestaron considera que la comunicación interna en la organización es mala.

A continuación se transcriben algunas de las respuestas obtenidas:

“En ocasiones intereses personales distorsionan la comunicación dentro de la organización” Esta respuesta confirma, una vez más, la existencia de rumores en la organización, mencionado oportunamente por los gerentes entrevistados y por quienes completaron los cuestionarios.

“Si bien existen los medios necesarios para una comunicación adecuada, los mismos no son 100% utilizados, o no son bien utilizados”

“Los cambios tecnológicos han proporcionado una enorme cantidad de recursos para facilitar la comunicación, sin embargo estos cambios no se vieron reflejados en los procesos administrativos, además se suma la falta de interés de muchos funcionarios de la organización a los cambios”

Estas respuestas verifican una de las principales dificultades en la comunicación interna mencionadas por los funcionarios en el cuestionario, la falta de aprovechamiento de recursos tecnológicos.

### 3.4.4 Cuadros comparativos

Tabla 16 Cuadro comparativo Gerentes-Usuarios

	<b>Gerentes</b>	<b>Usuarios</b>
<b>Instrumentos de comunicación más utilizados</b>	Correo electrónico, teléfono, reuniones	Correo electrónico, teléfono, intranet
<b>Información proporcionada por el Directorio y/o superiores</b>	Objetivos de la organización	Temas del departamento en particular
<b>Oportunidad de expresar ideas, sugerencias, opiniones</b>	La mayor parte de las respuestas fueron siempre y usualmente tienen oportunidad de brindar opiniones, ideas o sugerencias. Por lo tanto, se desprende que sí, cuentan con la oportunidad de participar	Usualmente tienen la oportunidad de participar expresando, opiniones, ideas o sugerencias
<b>Medios para expresar ideas, sugerencias, opiniones</b>	Reuniones de equipo, entrevistas	Reuniones de equipo, entrevistas con superiores
<b>Comunicación entre las distintas áreas de la organización</b>	La mayor parte de las respuestas fueron ocasionalmente y usualmente es adecuada. Por lo que se considera que no es del todo adecuada	Consideran, mayoritariamente, que rara vez, la comunicación entre las diferentes áreas de la organización es adecuada
<b>Dificultades en la comunicación interna a nivel de la organización</b>	Rumores y falta de adaptación a los cambios	Rumores y falta de aprovechamiento de recursos tecnológicos
<b>Valoración global de la comunicación interna en la organización en su conjunto (escala del 1 al 5)</b>	La mayor parte de las valoraciones fue de 3 y 4, por lo que consideran que la comunicación interna en la organización en general es entre regular y buena	La mayor parte de las valoraciones fue de 3, por lo que consideran que la comunicación interna en la organización en general, es regular

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Cuadro Resumen

	<b>O.S.E en general</b>
<b>Instrumentos de comunicación más utilizados</b>	Los instrumentos de comunicación interna más utilizados son el correo electrónico y el teléfono, aunque, se debe tener en cuenta que las entrevistas y cuestionarios fueron realizados a personal administrativo. Además, aparecen las reuniones como instrumento de comunicación interna frecuentemente utilizados y ello lleva a considerar la comunicación cara a cara como predominante a nivel de toda la organización
<b>Información proporcionada por el Directorio y/o superiores</b>	La información que se vuelca hacia abajo desde el Directorio de la organización o de los superiores de cada área, generalmente refiere a objetivos de la organización y temas de cada departamento en particular
<b>Oportunidad de expresar ideas, sugerencias, opiniones</b>	La mayor parte de las respuestas fueron que usualmente tienen oportunidad de brindar opiniones, ideas o sugerencias. Por lo tanto se desprende que sí, cuentan con la oportunidad de participar
<b>Medios para expresar ideas, sugerencias, opiniones</b>	Los medios mayoritariamente utilizados para expresarse son las reuniones de equipo y entrevistas con superiores
<b>Comunicación entre las distintas áreas de la organización</b>	A partir de las respuestas obtenidas a esta pregunta, surge que los funcionarios de la organización consideran que la comunicación entre las distintas áreas de la misma no es adecuada
<b>Dificultades en la comunicación a nivel de la organización</b>	El rumor constituye la principal dificultad respecto a la comunicación interna, mencionada, tanto en las entrevistas como en los cuestionarios aplicados
<b>Valoración global de la comunicación interna en la organización en su conjunto (escala del 1 al 5)</b>	La mayor parte de las valoraciones fue de 3, por lo que consideran que la comunicación interna en la organización en general es regular

Fuente: Elaboración propia

#### **4. CAPITULO 4. CONCLUSIONES**

Al inicio de este trabajo se planteó como objetivo analizar los instrumentos y técnicas de comunicación interna utilizados en Obras Sanitarias del Estado (O.S.E). Es a partir del trabajo de campo realizado y del marco teórico tomado como referencia que se exponen, a continuación, las conclusiones obtenidas.

##### **Existencia de un departamento encargado de la comunicación interna**

Tal como se expuso en el marco teórico tomado como referencia para el análisis, García Jiménez, menciona que dada la permanente relación que la gestión de la comunicación interna debe tener con todas las áreas de la empresa, resulta conveniente, que la unidad a cargo de dicha función se configure en un órgano de staff, asociado a la alta dirección, que es quien toma las decisiones de aplicación de las estrategias de comunicación.

En el caso de O.S.E., existe el departamento de Relaciones Públicas, responsable de la definición de políticas y estrategias de comunicación interna, entre otras funciones propias del departamento. Estas políticas y estrategias, de nivel institucional poseen un enfoque integral involucrando a todas las áreas de la organización. Actualmente, la institución está atravesando un proceso de cambio, de reestructura de las comunicaciones, debido a que se están incorporando nuevas herramientas de comunicación, así como también mediciones para la obtención de

indicadores del uso y efectividad de las mismas. Los cambios a implantar, buscan poner a O.S.E. al corriente, respecto a las nuevas tecnologías aplicadas a las comunicaciones y utilizarlas para agilizar tareas, reducir costos y llegar con las comunicaciones, a la totalidad de los funcionarios.

### **Instrumentos de comunicación más utilizados**

Según García Jiménez, la comunicación al interior de una organización, puede utilizar diversos canales y soportes, los cuales se seleccionan teniendo en cuenta su efectividad, facilidad de uso, rapidez y economía.

Es así, que de las entrevistas y cuestionarios aplicados a funcionarios de diversos niveles jerárquicos de la organización objeto de este estudio, surge que los instrumentos más frecuentemente utilizados en la actualidad, son el correo electrónico, las reuniones formales y el teléfono.

El correo electrónico permite comunicarse de manera rápida con otras personas que cuenten con la herramienta, estén distantes o no, dejando además constancia de los mensajes que se transmiten.

Por reuniones formales, se entiende tanto aquellas que son programadas de antemano, como las que surgen a partir de problemas específicos propios de cada unidad. Dependiendo de factores tales como, el nivel jerárquico de los participantes, cantidad de asistentes y temas a tratar, entre otros, es que pueden ser

reuniones en donde se favorece el intercambio de opiniones, o reuniones meramente expositivas, las que se realizan con el fin de difundir cierto tipo de información.

El teléfono es muy utilizado, sobre todo, por aquellas personas que no cuentan con acceso permanente al correo electrónico, pero a diferencia de éste último, no queda registro de las comunicaciones mantenidas. Es por ello, que existe un proyecto que forma parte del proceso de cambio en las comunicaciones mencionado anteriormente, de incorporar celulares con acceso al correo electrónico, para funcionarios que no se encuentran permanentemente en una dependencia de O.S.E. Además, se van a implementar también, comunicaciones breves a los funcionarios, vía mensajes de texto.

Cabe destacar, que el estudio abarcó personal administrativo y que en la organización existe una alta proporción de funcionarios, cercana al 50% de los mismos, que por la naturaleza de las tareas que realizan no tienen acceso permanente a la intranet y con ello al correo electrónico institucional. Sin embargo, es de esperar que la mencionada proporción disminuya significativamente, dado el proceso de cambio que están experimentando las comunicaciones al interior de la institución. Lo que hoy en día, forma parte de una prueba piloto, como la que se experimenta en Florida, con puestos de trabajo conectados a la intranet para los funcionarios de cuadrillas, se convertirá en breve en algo definitivo y para el 100% de los funcionarios.



Además de los instrumentos ya mencionados, existen en O.S.E. otros que son utilizados con menor frecuencia, de acuerdo a la consulta realizada para este trabajo.

Respecto a la intranet, las personas consultadas mencionaron utilizar principalmente, las aplicaciones específicas para cada área en ella contenidas y en menor medida, la lectura de los comunicados publicados. El personal perteneciente a niveles jerárquicos más altos, hizo referencia a que se enteraba antes y por otros medios de la información contenida en el portal corporativo. Mientras que las aplicaciones específicas de cada área, incluidas en la intranet, son utilizadas, tanto por funcionarios de nivel operativo como de niveles superiores.

La revista interna, llamada H2O, es utilizada por los funcionarios de nivel operativo. No sucede lo mismo con el personal perteneciente a niveles gerenciales, en donde la tasa de utilización de este instrumento es nula. La misma incluye temática de interés general respecto de la organización y forma parte del proceso de cambio de las comunicaciones que en un futuro sea digitalizada, para facilitar su envío al personal.

Las carteleras constituyen un clásico instrumento de comunicación interna en cualquier organización, las mismas brindan todo tipo de información organizacional, principalmente de interés general. En O.S.E. Central, están

ubicadas en lugares estratégicos, tales como pasillos con gran tránsito de público interno, así como también en espacios de uso común por parte de los funcionarios.

Por otra parte, instrumentos tecnológicamente avanzados, tales como, el chat institucional, teleconferencias y videoconferencias, que presentan como principales ventajas permitir comunicaciones en tiempo real y a costos bajos, presentan en O.S.E. tasas mínimas de utilización. Se considera que, dada la reestructura en las comunicaciones mencionada por el departamento de Relaciones Públicas, estos instrumentos no tardarán mucho tiempo en implementarse, ya que además de contar con las ventajas descritas, se presentan como ideales para una organización como O.S.E. altamente descentralizada geográficamente.

Instrumentos de corte más clásico, tales como el buzón de sugerencias y manual del empleado, no son utilizados en absoluto en la organización. De acuerdo a lo expresado por Amado Suarez, el primero apunta a lograr una participación activa de los empleados y constituye una oportunidad para realizar planteos, sugerencias o expresar opiniones, muchas veces de manera anónima. Sin embargo, la organización debe dar respuesta a las inquietudes planteadas, ya que de no ser así, el instrumento pierde interés y credibilidad por parte de los empleados. Forma parte del proceso de cambio de las comunicaciones, incorporar el buzón de sugerencias en la organización.

Por su parte, respecto al manual del empleado, existió la intención de implementarse en algún momento pero nunca se realizó de manera concreta. Este tipo de manuales, constituye un instrumento muy interesante para aquellos funcionarios que recién se incorporan a una institución, ya que pone en conocimiento de los mismos, las normas de comportamiento esperadas por la empresa, entre otros temas.

### **Técnicas de comunicación más utilizadas**

En cuanto a las técnicas de comunicación más utilizadas de acuerdo a los instrumentos mencionados más arriba, surge que en O.S.E. predominan la comunicación escrita y la comunicación verbal. De acuerdo a lo que menciona Castillo en su obra, la primera proporciona registros de los mensajes, mientras que muchas veces no proporciona retroalimentación inmediata. Por su parte, por medio de la comunicación verbal, si es posible contar con respuestas inmediatas, en donde los participantes no requieren más que compartir un lenguaje común. La comunicación verbal, está presente en las relaciones interpersonales y en la comunicación cara a cara, las cuales tienen una preponderancia importante en la comunicación interna de la organización objeto de estudio, a pesar de contar, esta última, con una estructura bastante compleja. Esto surge, de la alta tasa de utilización de las reuniones como instrumento de comunicación interna, que constituye uno de los instrumentos más utilizados.

## **Rol de mediación de los mandos intermedios**

De acuerdo a lo que menciona García Jiménez, se verifica en OSE el hecho de que los mandos intermedios cumplen con su rol de mediación entre el directorio y el nivel operativo. Surge de las entrevistas mantenidas con las gerencias, que existen reuniones por área en las cuales los responsables de cada una de ellas, vuelcan hacia abajo comunicaciones recibidas en reuniones de directorio o gerencia general. A su vez, de los cuestionarios aplicados a funcionarios de nivel operativo, surge que la información brindada por sus superiores con la que cuentan para el desempeño de sus tareas les resulta de utilidad.

La información que reciben del directorio los responsables de las unidades de la organización que deben volcar hacia abajo en la estructura organizativa es principalmente referente a objetivos de la organización y temas de cada departamento en particular. Contrastando con el marco teórico de referencia, se verifica que O.S.E busca con la comunicación interna que cada área y funcionario, contribuya con sus tareas al logro de los objetivos organizacionales.

## **Principales dificultades en la comunicación interna**

Los rumores o deformación de la información, según Amado Suarez, son comunicaciones informales sobre hechos no verificados de la organización, los que pueden ser o no falsos. En O.S.E. y por la información relevada en el trabajo de campo, aparecen como la principal dificultad existente en la comunicación interna. Las personas consultadas mencionan que las causas de la existencia de los rumores son las características personales de algunos individuos, así como también, la gran cantidad de personal con el que cuenta la institución y en ocasiones, la falta de credibilidad en el personal superior. Todos los gerentes entrevistados mencionaron que la erradicación de los mismos sería imposible, pero que cuando surgen, actúan como alerta sobre temas que no están del todo claros para los funcionarios, en general y para paliar esta situación apuntan a que las comunicaciones lleguen a la mayor cantidad de funcionarios posible dentro de la organización.

Otras dificultades existentes son la falta de adaptación a los cambios y la falta de aprovechamiento de recursos tecnológicos. Lo cual concuerda con el hecho de que son mínimamente utilizados instrumentos tales como, chat, videoconferencia, teleconferencias mencionados anteriormente. Como ya se mencionó, dichos instrumentos forman parte del proceso de cambio por el cual está atravesando la comunicación interna a nivel de toda la organización y además cuentan con

ventajas significativas, por lo que, seguramente, se comenzarán a utilizar con mayor frecuencia en poco tiempo.

### **Valoración de la Comunicación interna y comunicación entre áreas**

Tomando como referencia las ideas de García Jiménez, respecto a que una adecuada comunicación interna es aquella que funciona en la organización como vehículo para dar a conocer informaciones y resultados, contar con las ideas y opiniones de todos, explicar los objetivos de la empresa e involucrar a todos los empleados en su consecución, estructurar grupos de trabajo, focalizar problemas e implicar a todos en su solución, repartir adecuadamente el trabajo, movilizar recursos, mejorar el clima laboral y crear dinámica de grupo. Surge, a partir de la consulta realizada en O.S.E, que los funcionarios del nivel operativo dicen contar con información útil para el desempeño de sus tareas, brindada por sus superiores. Sin embargo, por las valoraciones otorgadas de manera global, a la comunicación interna en la organización, aparece como que no es valorada en forma especialmente positiva. En una escala del 1 al 5, donde el 1 es la peor valoración y el 5 la mejor, la mayor parte de las respuestas fue para el 3, una posición netamente neutra.

Respecto a la comunicación entre las diferentes áreas que componen a la organización, puede observarse una diferencia entre la visión que tienen los funcionarios de nivel operativo respecto a la que tienen los funcionarios de niveles jerárquicos más altos. Mientras los primeros consideran que la comunicación entre áreas rara vez es adecuada, los funcionarios de niveles gerenciales mencionan que sí es adecuada. Esto es así, debido a las relaciones de dependencia funcional con la que cuentan los cargos superiores, que no tienen los funcionarios de niveles operativos y por eso es más difícil, para ellos, tener contacto con las otras áreas.

### **Opinión Final**

A nuestro entender, la organización objeto de estudio, utiliza los instrumentos de comunicación interna que le significan mayor facilidad de uso y rapidez en las comunicaciones. Un elemento importante a tener en consideración es que los funcionarios consultados tienen contacto muy frecuente con personal que se encuentra geográficamente distante. Es por eso que los instrumentos más utilizados, entre ellos, son el correo electrónico y el teléfono. A su vez, entre los funcionarios que comparten un mismo lugar físico de trabajo, las reuniones personales se convierten en el instrumento de comunicación más utilizado. Consideramos además, que un factor importante en el uso de los citados instrumentos, lo constituye la costumbre. Más allá de que el correo electrónico y

los teléfonos celulares sean instrumentos de comunicación relativamente recientes, la facilidad de uso los convierte rápidamente accesibles a cualquier persona. Por estas razones creemos que existe en O.S.E. cierta resistencia a los cambios y a adaptar nuevas tecnologías vinculadas a las comunicaciones. Sin embargo, dado el proceso de cambio por el cual está atravesando la institución respecto a las comunicaciones, no se tardará en incorporar nuevas herramientas que permitan reducir tiempo de ciertas tareas y actividades, así como también costos y distancias. Como ejemplo, pueden mencionarse instrumentos tales como teleconferencias, videoconferencias y chat institucional, para comunicarse en tiempo real con personal de otras dependencias de O.S.E. Creemos que estos aspectos influyen en la valoración poco positiva otorgada a la comunicación interna a nivel general. Otro aspecto que se involucra con esta valoración es la existencia permanente de rumores que surgen a partir de la falta de credibilidad o profundidad en cuanto a la información brindada en la organización.

Nos parece muy interesante el proceso de cambio y la reestructura respecto a la comunicación que se está llevando a cabo en la organización. A modo de sugerencia, consideramos, de ser posible, dar a conocer al personal los planes y estrategias referentes a la comunicación y las nuevas herramientas, capacitarlos en su uso y mostrar las ventajas de las mismas para motivar su implementación.



Finalmente podemos afirmar que el objetivo de nuestra investigación no es demostrar algo, sino analizar la realidad de las comunicaciones en O.S.E., lo cual cumplimos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

AMADO SUÁREZ, Adriana, CASTRO ZUDEÑA, Carlos. Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Temas, 1999. 303p. ISBN: 9789879164358.

ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: concepto, disciplina y técnica. Editorial Netbiblo, España, 2005. 122p. ISBN: 8497451007

ARGENTI, Paul, HALEY, Thea. (2006). Ponga sus comunicaciones en orden. Harvard Business Review, 84 (10), 18-19.

ARROYO, Luis, YUS, Magalí. Los cien errores de la comunicación en las organizaciones. ESIC Editorial. España, 2008. 385p. ISBN: 9788473564939.

BARTOLÍ, Annie. (1992) Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, Paidós.

BOLAÑOS CALVO, Bolívar. Comunicación Escrita. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Octava Edición. Costa Rica, 2002. 572p. ISBN: 9977648147

CASTILLO, Emilce. (2000). Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia. Revista Latina de Comunicación Social, 27. [citado octubre 03, 2011]. Disponible de World Wide Web:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/136/emilce.html>

COSTA, Joan. Comunicación corporativa y revolución de los servicios. España: Ciencias Sociales, 1995. Citado en: Egidos, Dionisio. Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual [en línea]. Revista latina de comunicación social, 35. Noviembre, 2000

[citado julio 10, 2010]. Disponible de World Wide Web:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/Argentina2000/16egidos.htm>

DEL POZO LITE, Marisa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de Estudio. España, 2000. ISBN: 84-313-1825-2.

DETERT, James, BURRIS, Ethan, HARRISON, David. (2010). Derribando cuatro mitos sobre el silencio de los empleados. Harvard Business Review, 88 (5), 16.

ELÍAS, Joan, MASCARAY, José. Más allá de la Comunicación Interna. 2da. ed. Barcelona: Gestión 2000, 2003. 312p. ISBN: 9788480888714.

FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. España, 2007. ISBN: 9788469075651.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1999. 368p. ISBN: 9682442583.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Sergio. Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. España: Narcea, 2007. ISBN: 9788427715653.

GALEANO, Ernesto Cesar. Modelos de Comunicación. Argentina: Macchi, 1991. ISBN: 9505373937.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna. España: Díaz de Santos, 1998. ISBN: 8479783778.

HARVARD BUSINESS REVIEW. (2006). Mejorar la eficiencia de la empresa incorporando videoconferencia. 82 (12), 38-39.

KANTER, Rosabeth. (2010). La impotencia corrompe. Harvard Business Review, 88 (6), 24.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing 12 edición, 2006. 729p. ISBN: 9702607639

LAGOMARSINO, Raúl. (2008). ¿Y por qué la gallinita dijo eureka? Revista de antiguos alumnos del IEEM, 33 (1), 16-17.

LUHMANN, Niklas. (1995). Sistema Social. México: Universidad Iberoamericana.

MARIN, Lucas. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. España: Bosch 1997. Citado en: Fernandez Beltrán, Francisco. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. España, 2007.

MUÑOZ, Antonio. Comunicación corporal. Universidad Complutense de Madrid. [citado setiembre 19, 2011]. Disponible de World Wide Web: [http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/comunicacion\\_corporal.pdf](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/comunicacion_corporal.pdf)

OSE (Obras Sanitarias del Estado). [citado junio 11, 2010]. Disponible de World Wide Web: [http://www.ose.com.uy/e\\_empresa.html](http://www.ose.com.uy/e_empresa.html)

PASTOR RUIZ, YOLANDA. Psicología social de la comunicación: aspectos básicos y aplicados. 1era. ed. España: Pirámide, 2006. 224p. ISBN 843682055X.

PIÑUEL, José Luis. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. España: Síntesis, 1997. Citado en: Fernández Beltrán, Francisco. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. España, 2007.

RAMIREZ, TXEMA. Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia. España, 1995. Citado en Fernández Beltrán (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana. España. (Cuadro 1)

Real Academia Española. [citado setiembre 05, 2010]. Disponible de World Wide Web: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=tecnica](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=tecnica)

Real Academia Española. [citado setiembre 05, 2010]. Disponible de World Wide Web: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=instrumento](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=instrumento)

Revista Conexiones, nro.1, Octubre, 2006 [citado junio 05, 2010]. Disponible de World Wide Web: <http://www.ose.com.uy/descargas/publicaciones/Conexiones/Setiembre 2006.pdf>

RICO HERNÁNDEZ, Haydée. La comunicación en la empresa Navarra: estrategias, herramientas y tendencias. [en línea] Junio, 2004. [citado junio 15, 2011]. Disponible de WorldWideWeb: [http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/amkt/Comunicacion\\_em\\_presa.pdf](http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/amkt/Comunicacion_em_presa.pdf)

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. Octava Edición. Pearson Education, México, 2005. 640 p. ISBN: 970-26-0555-5

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Cengage Learning Editores, 2002. 179p. ISBN: 9706861742

SERVITJE, Daniel. (2005). Seis líderes de negocios, seis imperativos de gestión latinoamericanos. Harvard Business Review, 83 (11), 46-57.

STULLER, Jay. La democratización de las comunicaciones internas y la sobreinformación. Harvard Deusto Business Review, nro. 79, 1997. 90-97p. ISSN: 0210900X.

TÚÑEZ, Miguel. Comunicación. 1 era. ed. Ecuador: Universidad técnica particular de Loja, 2008. 124p. ISBN: 9789942004529.

UCM. Comunicación visual. [citado octubre 03, 2011]. Disponible de World Wide Web: <http://www.ucm.es/info/mdcs/ComVisual.pdf>

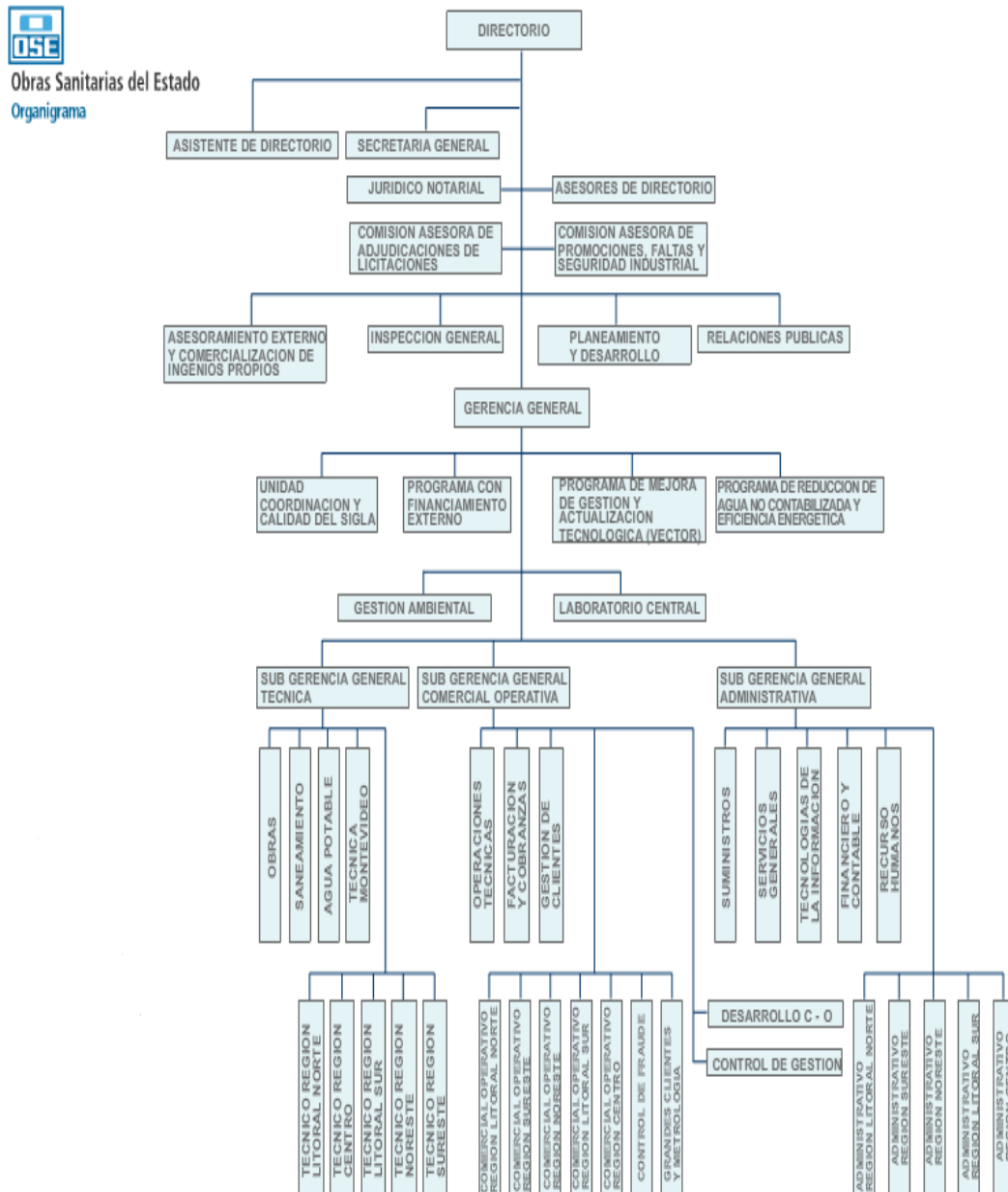
VAN ALSTYNE, Marshall (2005). Cree colegas, no competidores. Harvard Business Review, 83 (9), 16-17.

VERDERBER, Rudolph. Comunícate! México: International Thomson, 2005. 512p. ISBN: 9789706864628.

WEIL, Pascale. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. España: Paidós, 1992. 240p. ISBN: 847509841.

## 6. ANEXOS

### ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE O.S.E.



Fuente: [www.ose.com.uy](http://www.ose.com.uy)

## **ANEXO 2. ENTREVISTAS**

### **ENTREVISTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**

Sección:

Cargo:

- 1- ¿Con cuántos funcionarios cuenta O.S.E?
- 2- ¿Qué tan extendida está la organización en el país?
- 3- ¿O.S.E cuenta con un departamento dedicado exclusivamente a la comunicación?

De ser afirmativo:

- 4- ¿El departamento se encarga de la comunicación interna solamente?
- 5- ¿Cómo está conformado el departamento?
- 6- ¿Cuál es el objetivo principal del departamento?

De ser negativo:

- 7- ¿Cuál es el departamento encargado de la función comunicación en la empresa?

En ambos casos:

- 8- ¿Cuentan con un plan para gestionar la comunicación interna? ¿En qué consiste?

Observando el organigrama de la organización (ANEXO 1):

- 9- ¿Cómo fluye la comunicación dentro de la organización?
- 10- ¿Es incentivada la comunicación ascendente? ¿De qué manera?
- 11- ¿Existe un “monitoreo” de la comunicación, que asegure que los mensajes están siendo adecuadamente recibidos por los diversos destinatarios? ¿En qué consiste?



- 12- ¿Qué instrumentos y técnicas de comunicación se utilizan en la organización?
- 13- ¿Cuál/es son los más utilizados? ¿Por qué considera que son los más utilizados?
- 14- ¿De qué manera afectó, tanto positiva como negativamente, el avance tecnológico aplicado a las comunicaciones en la organización?
- 15- ¿Considera que existen instrumentos que por algún motivo, no se estén utilizando y que podrían beneficiar a la organización? ¿Cuáles son?
- 16- ¿Considera que existe comunicación informal en la organización? ¿De qué manera afecta a la comunicación interna?
- 17- ¿Considera que es incentivada tanto la comunicación formal como informal? ¿De qué maneras?
- 18- ¿Considera que los usuarios restan importancia a ciertas comunicaciones? ¿Por qué motivos?
- 19- ¿Considera que existen problemas en la comunicación interna de la empresa? ¿Cuáles son? ¿De qué manera se podrían mejorar?
- 20- ¿Considera que existan rumores en la organización? ¿Cuáles podrían ser sus causas? ¿Cómo podrían evitarse?

## ENTREVISTA PARA SUB GERENCIAS GENERALES

1- ¿Tiene conocimiento de que exista planificación de la comunicación al interior de la organización?

2- ¿Planifica usted la comunicación al interior de su departamento y con las otras unidades de la organización?

3- ¿En qué consiste esa planificación?

4- ¿Por qué considera necesario que exista una buena comunicación interna?

5- De acuerdo a su criterio, ¿que implica que la comunicación interna sea la adecuada?

6- ¿Qué instrumentos conoce que existan en la organización?

- Manuales
- Revista
- Código de ética y comportamiento
- Buzón
- Carteleras
- Reuniones
- Eventos internos
- Correo electrónico
- Teleconferencia
- Videoconferencia
- Chat institucional
- Intranet
- Evaluación del desempeño
- Rumores
- Proceso de inducción

7- ¿Qué instrumentos utiliza para comunicarse con sus superiores?

8- ¿Qué instrumentos utiliza para comunicarse con sus subordinados?

9- ¿Cuál es el más utilizado y por qué?

10- ¿Sobre qué aspectos comunica a sus subordinados?

- Formación
- Objetivos de la organización
- Planes futuros

- Lo que se hace en otros departamentos de la organización
- Temas de mis taras/departamento en particular
- Otros, especificar

11- ¿Qué instrumentos utilizan para comunicarse con las otras dependencias de O.S.E. distribuidas por todo el país?

12- ¿Considera que los instrumentos no tecnológicos, como puede ser una cartelera o revista institucional (en papel) han perdido utilidad respecto al mail, web, chat, entre otros?

13- ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos de la organización?  
¿La considera usted adecuada?  
¿Podría mejorarse?  
¿De qué manera?

14-¿En todos los casos, siguen las comunicaciones internas los canales formales?

15- ¿Por qué motivos considera que surgen los mismos?

16- ¿Tienen sus subordinados oportunidad de comunicarse con sus superiores? a través de qué medios?

17- ¿Considera usted que sus subordinados reciben la información adecuada, suficiente y oportuna para cumplir con sus tareas?

18- ¿Considera usted que recibe la información adecuada del directorio de la organización?

19- ¿Considera usted que recibe dicha información oportunamente?

20- ¿Cuales considera que sean los problemas en la comunicación interna de su departamento y de la organización en general?

21-¿De qué manera podrían solucionarse

22-¿Sobre qué aspectos comunica a sus subordinados?

- Formación
- Objetivos de la organización
- Planes futuros
- Lo que se hace en otros departamentos de la organización
- Temas de mis taras/departamento en particular
- Otros, especificar

23-¿En todos los casos las comunicaciones internas siguen los canales formales?

24-¿Tiene conocimiento de que existan rumores en la empresa?

25-¿Por qué motivos considera que surgen los mismos?

26-¿Tienen sus subordinados oportunidad de comunicarse con sus superiores? A través de qué medios?

27-¿Considera usted que recibe la información adecuada del directorio de la organización?

28-¿Considera usted que sus subordinados reciben la información adecuada y suficiente para cumplir con sus tareas?

29-¿Reciben sus subordinados evaluación de su desempeño?

30-¿Cuáles considera que sean los problemas en la comunicación interna de la organización?

31-¿De qué manera podrían solucionarse?

### ANEXO 3. CUESTIONARIOS

#### CUESTIONARIO PARA GERENCIAS

<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Localidad:</b>	

**1-** ¿Cuáles de los siguientes, considera que sean los instrumentos de comunicación interna más utilizados, en los departamentos gerenciados por su unidad?

Marcar máximo 5

*Correo electrónico	
*Notas informales	
*Reuniones formales	
*Reuniones informales	
*Intranet	
*Teléfono	
*Teleconferencias	
*Revista interna	
*Carteleras	
*Chat institucional	

**2-** ¿Considera que la información que se proporciona a los colaboradores de la/s unidad/es gerenciada/s por su departamento es realmente útil para desempeñar sus tareas?

1- Nunca	
2- Rara vez	
3- Ocasionalmente	
4- Usualmente	
5- Siempre	

**3-** ¿Sobre qué temas recibe información del Directorio de la organización que deba comunicar en su unidad/es?

- \*Formación
- \*Objetivos de la organización
- \*Planes futuros
- \*Lo que se hace en otros departamentos de la organización
- \*Temas del departamento en particular
- \*Eventos internos o externos
- \*Otros, especificar


**4-** ¿Considera que los colaboradores de su unidad/es tienen oportunidad para dar opiniones, ideas o sugerencias a niveles superiores?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**5-** ¿A través de qué medios es posible expresar opiniones, ideas o sugerencias?

- \*Buzón de sugerencias
- \*Mediante encuesta periódica
- \*Grupos de discusión
- \*Reuniones de equipo
- \*Entrevistas con mis superiores
- \*Correo electrónico
- \*Reuniones con la Dirección
- \*Teléfono
- \*Cartas


**6-** ¿Considera usted, que existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas que componen la organización?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**7-** ¿Qué problemas considera que existen actualmente en la comunicación interna, en su/s unidad/es y en la organización en general? (Puede marcar varios)

- \*Falta de claridad
- \*Información a destiempo
- \*Deformación (Rumor)
- \*Falta de adaptación a los cambios
- \*Falta de aprovechamiento de recursos tecnológicos
- \*Falta de interés de los trabajadores para comunicarse
- \*Los líderes no escuchan a sus equipos
- \*Otros, especificar

Unidad	Organización

**8-** ¿Con qué frecuencia se recibe, en su/s unidad/es, información de la empresa a través de canales informales o rumores?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**9-** Valore de forma global la comunicación en la unidad a la que pertenece, siendo el 1 la peor valoración y el 5 la mejor posible

**10-** Valore de forma global la comunicación en la organización, siendo el 1 la peor valoración y el 5 la mejor posible

11- En términos generales, qué opinión tiene usted sobre la comunicación en O.S.E.

CUESTIONARIOS PARA USUARIOS

<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Localidad:</b>	

1- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes instrumentos de comunicación dentro de la organización?

1-Nunca 2-Rara vez 3-Ocasionalmente 4-Usualmente 5-Siempre

*Correo electrónico	
*Notas informales	
*Reuniones formales	
*Reuniones informales	
*Intranet	
*Teléfono	
*Teleconferencias	
*Revista interna	
*Cartelera	
*Chat institucional	



**2-** ¿Considera que la información que se le proporciona es realmente útil para desempeñar sus tareas?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**3-** ¿Sobre qué temas recibe información de sus superiores y/o del Directorio de la organización?

- \*Formación
- \*Objetivos de la organización
- \*Planes futuros
- \*Lo que se hace en otros departamentos de la organización
- \*Temas del departamento en particular
- \*Eventos internos o externos
- \*Otros, especificar


**4-** ¿Considera que existe una comunicación clara por parte de sus superiores?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**5-** ¿Considera que se le brinda la oportunidad para dar opiniones, ideas o sugerencias?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**6- ¿A través de qué medios es posible expresar opiniones, ideas o sugerencias?**

- \*Buzón de sugerencias
- \*Mediante encuesta periódica
- \*Grupos de discusión
- \*Reuniones de equipo
- \*Entrevistas con mis superiores
- \*Correo electrónico
- \*Reuniones con la Dirección
- \*Teléfono
- \*Cartas


**7- ¿Considera usted, que existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas que componen la organización?**

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**8- ¿Qué problemas considera que existen actualmente en la comunicación interna?**

- \*Falta de claridad
- \*Información a destiempo
- \*Deformación (Rumor)
- \*Falta de adaptación a los cambios
- \*Falta de aprovechamiento de recursos tecnológicos
- \*Falta de interés de los trabajadores para comunicarse
- \*Los líderes no escuchan a sus equipos
- \*Otros, especificar


**9-** ¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores?

- 1- Nunca
- 2- Rara vez
- 3- Ocasionalmente
- 4- Usualmente
- 5- Siempre


**10-** Valore de forma global la comunicación en la organización, siendo el 1 la peor valoración y el 5 la mejor posible

**11-** En términos generales, qué opinión tiene usted sobre la comunicación en O.S.E.