

Universidad Tecnológica Nacional

Facultad Regional Mendoza

Licenciatura en Administración de Empresas

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA DE MENDOZA
SOCIEDAD ANÓNIMA E.D.E.M.S.A.**

Trabajo de Tesina para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas

ALUMNO: GONZALO DAVID INFANTE CORNEJO

PROFESORA GUIA: LIC. SILVIA BATTAGLIA

MENDOZA, ARGENTINA

2017

DEDICATORIA

A Dios, Padre y amigo en todo momento.

A mi Madre, siempre presente en mi corazón.

Jaqui y Abuela Yeya brillan en la eternidad.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a E.D.E.M.S.A. por brindarme los recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación e impulsarme en el logro de mis objetivos.

Agradezco a mi asesora Lic. Silvia Battaglia por guiarme paso a paso en la presente tesina. Destaco su generosa paciencia y comprensión.

Agradezco a mis compañeros de trabajo. Sus palabras y apoyo fueron fundamentales para no bajar los brazos.

Finalmente a mi papá y mis hermanos por estar en este último capítulo, unidos otra vez.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DE CUADROS	VII
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	9
GLOSARIO	11
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	13
I.1.Área de Estudio:.....	13
I.2.Unidad de Análisis:.....	13
I.3.Problema:	14
I.4.Objetivo General:	14
I.5.Objetivos Específicos:.....	14
I.6.Preguntas de investigación:.....	14
I.7.Justificación:	14
I.8.Alcance:.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
II.1.Antecedentes o Estado del Arte	16
II.2.Referentes legales:	17
II.3.Referentes históricos:.....	33

II.4. Referentes teóricos:.....	35
II.5.Marco Teórico:.....	36
II.6.Tipo de Investigación:	79
II.7.Hipótesis:	81
II.8.Variables:	81
II.9.Definición de Variables:	81
II.10.Indicadores:.....	82
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	84
III.1.Diseño de la investigación:.....	85
III.2.Población:	86
III.3.Muestra:	87
III.4.Recolección de datos:	90
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	102
CONCLUSIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXO	149
ANEXO 1	149
ANEXO 2	169
FOCUS GROUP.....	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Modelo de Comunicación	46
Gráfico 2: Implicancias de la Comunicación Interna.	51
Gráfico 3: Clasificación y dirección de la Comunicación Interna.....	54
Gráfico 4: Promedio de antigüedad.	103
Gráfico 5 : Compromisos y valores de la organización.....	104
Gráfico 6: Comunicación Interna: Presupuesto.....	107
Gráfico 7: Comunicación Interna: Dirección.	108
Gráfico 8: Comunicación Interna: Estilos de Comunicación.	109
Gráfico 9: Comunicación Interna: rumores.	111
Gráfico 10: Comunicación Interna: Percepción en la organización.....	112
Gráfico 11: Comunicación Interna: Canales.	113
Gráfico 12: Comunicación Interna: Otros Canales.....	115
Gráfico 13: Comunicación Interna: Calidad en el Servicio.....	116
Gráfico 14: Comunicación Interna: Aplicación.....	117
Gráfico 15 : Comunicación Interna: Comunicación entre Áreas.	118
Gráfico 16: Comunicación entre áreas: Problemas de Comunicación.	119
Gráfico 17 : Comunicación entre áreas: Objetivos comunicacionales	120
Gráfico 18: Comunicación Interna - Multas por calidad del servicio.	121
Gráfico 19: Comunicación Interna - Sanciones económicas aplicadas.....	122
Gráfico 20: Comunicación Interna: Medición de efectividad.	122
Gráfico 21 : Comunicación Interna: medición – Mejoras.	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Comunicación Interna: ¿Quiénes la utilizan y para qué?	52
Cuadro 2: Requisitos para una Comunicación Interna efectiva.	61
Cuadro 3: Canales de Comunicación.	65
Cuadro 4: Plazos de Conexión - Etapa 1	72
Cuadro 5: Plazos de Conexión - Etapa 2	73
Cuadro 6: Indicadores de Gestión Anuales	74
Cuadro 7: Indicadores de Gestión - Primer Semestre 2016.....	75
Cuadro 8: Tipos de multas - Valores anuales.....	76
Cuadro 9: Tipos de Multas. Importes - Primer semestre 2016.....	77
Cuadro 10: Distribución por Gerencia.....	103
Cuadro 11: Comunicación Interna.....	106
Cuadro 12: Problemas de Comunicación .Principales Sectores	119

RESUMEN

La presente investigación consistió en el análisis de la comunicación interna de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza Sociedad Anónima (que se denominará, de aquí en adelante, E.D.E.M.S.A.) entre el período que abarcó desde el mes de enero de 2016 a junio de 2016.

Fue necesario relevar distintas áreas de la organización que interactúan en el desarrollo y ejecución de tareas y objetivos en común. Una vez seleccionadas las áreas representativas, se procedió a analizar la comunicación y el resultado de los indicadores económicos de las actividades de las mismas.

Para la presente investigación se escogió como instrumento de recolección de datos una encuesta estructurada, aplicada a las muestras representativas y un focus group dirigido a las distintas áreas de estudio, a través de la selección de sus miembros más representativos. Los resultados se extrapolaron a toda la población y se extrajeron, de este modo, las conclusiones del trabajo y posibles recomendaciones para aplicar a futuro.

La investigación se basó en una compulsa bibliográfica que permitió el estudio de distintas teorías y una pluralidad de autores que aportaron conocimientos y fundamentos para el desarrollo objetivo y específico del problema de investigación.

El valor que aporta el trabajo de investigación se funda en construir valor teórico y utilidad práctica al estudio de la comunicación interna en la organización analizada, como así también, ser de utilidad para otras empresas.

Palabras clave: <comunicación interna>, <plan estratégico>, <productividad>, <clima organizacional>, < indicadores económicos>, < estilo de comunicación>, < ventaja competitiva>, < cadena de valor,>

INTRODUCCIÓN

La Comunicación Interna planificada y efectiva ayuda al logro de los objetivos organizacionales, promoviendo los vínculos entre los trabajadores y las actividades laborales.

Empresas, gobiernos e instituciones, han realizado grandes esfuerzos para incorporar nuevas técnicas y herramientas de comunicación interna a fin de generar una mayor ventaja competitiva.

La Comunicación Interna cumple un papel esencial en las organizaciones. Si no hay comunicación, no hay actividad organizada. Si ésta se detiene, se detiene la acción.

No realizar una adecuada planificación de Comunicación Interna no sólo afecta el alcance de los objetivos de la organización, sino que también atrae problemas a la cadena de valor, lo que genera pérdidas ocultas en la economía organizacional.

E.D.E.M.S.A. se enmarca dentro de las grandes empresas provinciales, constituida por sucursales departamentales, una planta logística operativa y su casa matriz.

El objeto de investigación del presente trabajo está abocado al estudio de la Comunicación Interna de la mencionada empresa, para conocer en profundidad sus fortalezas, debilidades y así, producir las recomendaciones que puedan hacer más efectivo y eficiente el proceso comunicacional al interior de la organización.

El trabajo se presentará desarrollado en cuatro capítulos, además de adjuntar al presente, como anexos, el material recabado durante el trabajo de campo para acceder a los resultados del problema de investigación planteado.

En el Capítulo I se aborda el área de investigación, la unidad de análisis y el objeto de estudio al que se apunta.

Además, se plantea el problema de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

A los fines de argumentar la conveniencia de nuestra investigación, para la empresa estudiada o para otras que puedan aplicar los resultados del estudio, en este capítulo se defiende el trabajo a través de preguntas de investigación, su justificación y cuál es la viabilidad y el alcance que se pretende obtener, para arribar a una investigación en profundidad y con rigor científico.

En el Capítulo II se elabora el Marco Teórico, en base a una compulsa bibliográfica que permitirá conocer la pluralidad de autores y opiniones referidas al tema, en profundidad, para poder brindar una síntesis acabada del estado actual del mismo.

Cada subtítulo dentro del Capítulo II aborda los antecedentes existentes al momento de la investigación, los referentes legales, históricos y teóricos. Así mismo, se profundiza en el marco teórico, propiamente dicho y se define el tipo de investigación y la hipótesis planteada.

Por último, se establece la definición de las variables conceptual y operacional con las que se trabajó.

El Capítulo III presenta el diseño de la investigación, que define la población, la selección y el cálculo de la muestra de trabajo sobre la que se va a aplicar el estudio.

También, incorpora el diseño de los instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos, a través de los cuales, se podrá acceder al análisis e interpretación de nuestro trabajo de investigación.

Para finalizar, las conclusiones contarán con los resultados obtenidos, a los fines de colaborar en la solución de las desviaciones en las que se pueda incurrir, de ser así, o bien, optimizar el uso de las herramientas disponibles con las que ya cuenta la organización a los fines de mejorar la comunicación interna de la empresa en aras de una mayor productividad económica y un mejor clima organizacional.

GLOSARIO

Comunicación interna: Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas del público interno y externo de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Indicadores económicos: Es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Cadena de valor: Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Plan estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Productividad: Puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Ventaja competitiva: El concepto de ventaja se refiere a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras y la coloca en una posición relativa superior para competir. Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que las tiene a niveles inferiores.

Estilo de comunicación: Es la forma en la que se transmite el mensaje.

Clima organizacional: Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se fundará en el análisis de la comunicación interna de los miembros de diferentes áreas y jerarquías dentro de la organización E.D.E.M.S.A.

Para abordar este estudio es necesario establecer prioridades y definir a qué resultados se quiere arribar para poder seleccionar las herramientas que se necesitan.

También, es vital que la definición del diseño metodológico se ajuste a las posibilidades que existen de ejecutarlo para, finalmente, controlar que no se desvíe de los objetivos iniciales planteados.

A continuación, se presentan los principales elementos que hacen al desarrollo de la investigación:

I.1. Área de Estudio:

El trabajo de investigación comprende la Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Recursos Humanos de la empresa E.D.E.M.S.A.

I.2. Unidad de Análisis:

La investigación se realizará a E.D.E.M.S.A., la cual cuenta con un plantel de 695 empleados – a junio de 2016 - distribuidos en casa matriz, ubicada en calle Belgrano 815 de Ciudad de Mendoza, Argentina, su planta operativa C.O.L. (Centro de Operaciones Logísticas) ubicada en Primitivo de la Reta S/N del departamento de Godoy Cruz, Mendoza, Argentina y sucursales departamentales en 3 principales zonas:

Zona Sur: San Rafael y Malargüe.

Zona Centro: San Carlos, Tupungato y Tunuyán.

Zona Norte: Maipú, Luján de Cuyo, Guaymallén, Las Heras, Capital y Lavalle.

I.3.Problema:

El Problema de Investigación se plantea a través del siguiente interrogante:

¿Cómo es la comunicación interna en E.D.E.M.S.A.?

I.4.Objetivo General:

Analizar la comunicación interna en E.D.E.M.S.A.

I.5.Objetivos Específicos:

Analizar el modelo actual de comunicación interna.

Analizar los indicadores económicos de las áreas de estudio.

Establecer una metodología para medir la efectividad de la comunicación interna.

Identificar alternativas de modelos de comunicación interna.

El problema de investigación se verá resuelto si se accede, al menos, a una humilde pero acabada enunciación de las respuestas que se buscan al planteo de los siguientes interrogantes:

I.6.Preguntas de investigación:

¿Cómo es el modelo de comunicación interna en E.D.E.M.S.A.?

¿Cuáles son los métodos de medición que se establecerán a fin de determinar la efectividad de la comunicación interna de E.D.E.M.S.A.?

¿Cómo son los indicadores económicos de las áreas involucradas?

¿Qué alternativas de modelos de comunicación interna existen?

Por lo tanto, la investigación que fundamentará el estudio sostiene sus bases en:

I.7.Justificación:

Conveniencia para la organización de estudio: Permite desarrollar ventajas competitivas y aprovechar los recursos existentes y mejorar la comunicación interna. Sirve para detectar conflictos en los trabajos inter departamentales y mejorar la productividad organizacional.

Relevancia Social: Contribuye a modelos sociales y organizaciones de otros fines. Sirve de ayuda para otras investigaciones de casos similares.

Implicaciones prácticas: Ayudará a resolver el problema de la comunicación interna en la organización, en todos o algunos de sus aspectos.

Valor Teórico: Servirá de valor teórico al campo de estudio de la comunicación interna y aportará material de estudio de casos a la Asociación Argentina de Comunicación Interna (A.A.de C.I.).

Utilidad metodológica para otras organizaciones: Permite aplicar el modelo para mejorar la comunicación interna en otras organizaciones.

I.8.Alcance:

La investigación alcanzará la empresa de servicios de energía E.D.E.M.S.A. en el período enero de 2016 hasta junio de 2016.

El estudio se realizará sobre Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Recursos Humanos de la organización, cuyas tareas convergen en el alcance de objetivos inter departamentales y de las cuales generan informes de calidad al cliente, monitoreados por el Ente Provincial Regulador Eléctrico (E.P.R.E.) y que, además, conforman indicadores económicos de la empresa vigilados por los accionistas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes o Estado del Arte

Tesis: Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda. Autor: Daya Moncayo Gutiérrez. Universidad Javeriana Facultad de Comunicación y Lenguaje. Tesis para título de grado de Comunicadora Social. Énfasis organizacional. 2008. Resumen: Diseñar un plan de comunicación interna para Parmalat Ltda., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados que les permitan, a cada uno de los trabajadores, conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Es un plan de comunicación que se resume en conclusiones para mejorar el clima organizacional. La tesis sirve como ejemplo de investigación para el plan de comunicación, la forma en que se plantea el problema y la conclusión final.

Tesis: Estrategias de comunicación interna para la difusión de información Institucional. Universidad Internacional Sek. Autor: Marco Lalama. Tesis para título de grado de Comunicador Social. 2011. Resumen: Es una investigación que tiene por objetivo determinar los nuevos y tradicionales medios de comunicación organizacional que existen dentro de las organizaciones actuales y, de la misma forma, establecer estrategias certeras que permitan el uso de los mismos de forma correcta y satisfactoria permitiendo que las organizaciones y sus colaboradores lleguen a convertirse en emisores de mensajes. La tesis sirve para obtener fundamentos teóricos y una evaluación del plan estratégico.

Tesis: La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas de España. Autor: Marisol Gómez Aguilar. Tesis Doctoral de Comunicación Organizacional. 2007. Resumen: El objeto de estudio de la investigación se enmarca en el ámbito de la

comunicación en las empresas e instituciones andaluzas de España y en cómo una adecuada selección, tratamiento y adecuación de la información a sus distintos miembros repercutirá en una mejora de la productividad, la eficacia y el conocimiento. Es decir, se trata de establecer una relación directa entre grado de información y grado de productividad y conocimiento del personal de una determinada organización.

II.2.Referentes legales:

Conforme nuestra ley suprema, que es la Constitución Nacional, se pueden rescatar de su texto artículos que son producto de la Reforma de 1994, que son conocidos como derechos difusos o de tercera generación, en los que, se hace referencia a ciertas atribuciones que tienen los ciudadanos al momento de exigir el cumplimiento por parte de las empresas de servicios públicos de sus obligaciones; por ejemplo, en el artículo nº 42, que reza: “ Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno.

Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios de las provincias interesadas, en los organismos de control.

La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.”

Así también, en función a los ataques a estos derechos que se cometan, el artículo n° 43 establece: “Toda persona puede interponer acción expedita y rápida de amparo, siempre que no exista otro medio judicial más idóneo, contra todo acto u omisión de autoridades públicas o de particulares, que en forma actual o inminente lesione, restrinja, altere o amenace, con arbitrariedad o ilegalidad manifiesta, derechos y garantías reconocidos por esta Constitución, un tratado o una ley. En el caso, el juez podrá declarar la inconstitucionalidad de la norma en que se funde el acto u omisión lesiva.

Podrán interponer esta acción contra cualquier forma de discriminación y en lo relativo a los derechos que protegen al ambiente, a la competencia, al usuario y al consumidor, así como a los derechos de incidencia colectiva en general, el afectado, el defensor del pueblo y las asociaciones que propendan a esos fines, registradas conforme a la ley, la que determinará los requisitos y formas de su organización [...].”

En estos dos artículos se preserva al usuario de servicios públicos de las situaciones que por acción u omisión afecten el ejercicio de un derecho. Si bien no están directamente relacionados con el objeto de estudio, es importante destacar que la Constitución Nacional hace referencia a la existencia de empresas de servicios públicos y a los usuarios que son parte vital de la empresa en estudio.

En lo que respecta a los códigos de fondo de la República Argentina – que son el Código Civil, el Código Comercial y el Código Penal- no hacen referencia a servicios públicos ni consumidores, en general. Sin embargo, la ley 26.994 del año 2014 sanciona la reforma de los mismos, en donde aprueba el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, con vigencia a partir del 1 de agosto de 2015, donde no sólo se contempla la situación de los consumidores, sino también, de la relación de consumo.

Tampoco la Constitución de la Provincia de Mendoza, en su articulado, en comparación con la Constitución de la Nación Argentina, menciona los derechos difusos o de tercera generación. No sólo porque es antigua, sino porque sus reformas datan de hace muchos años atrás y conforme a la última Reforma de la Constitución Nacional de 1994, ésta no introdujo cambios.

Luego de analizar, conforme lo establece la pirámide jurídica argentina, las constituciones nacional y provincial y los códigos de fondo, corresponde estudiar la legislación nacional, provincial, decretos y reglamentos que regulan la creación y funcionamiento, entre otros, de E.D.E.M.S.A., E.P.R.E. y del Sector Eléctrico en general, a saber:

La Ley 15.336 del año 1960 es la que sanciona el Honorable Congreso de la Nación Argentina para crear el Régimen de Energía Eléctrica. La misma es modificada en su articulado por la Ley 24.065, promulgada en el año 1992, la que a continuación comentamos:

En resumen, establece que el transporte y distribución de electricidad será considerado como un servicio público y que la generación de la misma será considerada de interés general.

En su artículo n° 2, se fijan los siguientes objetivos para la política nacional en materia de abastecimiento, transporte y distribución de electricidad: proteger adecuadamente los derechos de los usuarios; promover la competitividad de los mercados de producción y demanda de electricidad y alentar inversiones para asegurar el suministro a largo plazo; promover la operación, confiabilidad, igualdad, libre acceso, no discriminación y uso generalizado de los servicios e instalación de transporte y distribución de electricidad; regular las actividades del transporte y la distribución de electricidad, asegurando que las tarifas que se apliquen a los servicios sean justas y razonables; incentivar el abastecimiento, transporte, distribución y uso eficiente de la electricidad fijando metodologías tarifarias apropiadas;

alentar la realización de inversiones privadas en producción, transporte y distribución, asegurando la competitividad de los mercados donde sea posible.

Establece, también la ley, que el transporte y distribución del servicio deberá ser llevado a cabo por personas jurídicas de carácter privado por lo que, más adelante, se establece a E.D.E.M.S.A como una de las prestadoras.

Define, también, cuáles serán los actores principales del mercado, enumerándolos como generadores, transportistas, distribuidores y grandes usuarios y mencionando en la ley cuáles son sus características.

En el caso de E.D.E.M.S.A., la ley define que se considera distribuidor a quien, dentro de su zona de concesión, es responsable de abastecer a usuarios finales que no tengan la facultad de contratar su suministro en forma independiente.

Luego, en el Capítulo V, la ley establece disposiciones comunes a transportistas y distribuidores, entre los que fija que no se podrán realizar construcciones o instalaciones de importante magnitud sin las autorizaciones pertinentes, también fija la obligación de mantener instalaciones en forma para que no constituyan peligro alguno a la seguridad pública y que deberán proteger cuencas hídricas y ecosistemas involucrados, controlando la emisión de contaminantes.

En cuanto a la provisión de servicios, se deberá satisfacer el total de la demanda, sin discriminar la importancia en el consumo que realice el usuario.

Se definen los límites a los que están sometidos los principales actores del sector, por ejemplo, respecto de su capital accionario.

En lo referido a importación y exportación del servicio, los mismos deberán ser autorizados por la Secretaría de Energía, que en la actualidad pertenece al Ministerio de Planificación.

El resto del articulado de la ley, que abarca desde el Capítulo IX hasta el Capítulo XXI, hace referencia a cuestiones más específicas que, sintéticamente, se pueden mencionar: las tarifas, que se establecerán en cuadros con la aprobación correspondiente, su actualización y una rentabilidad conforme los precios del mercado, en general. Las concesiones también serán otorgadas bajo el control de la Secretaría de Energía de la Nación.

En la misma se crea el Ente Nacional Regulador de la Electricidad, a los efectos de llevar a cabo el contralor necesario. El mismo gozará de autarquía y tendrá plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos del derecho público y privado y su patrimonio estará constituido por los bienes que se le transfieran y por los que adquiera en el futuro por cualquier título. Tendrá su sede en la ciudad de Buenos Aires y aprobará su estructura orgánica.

También, la ley crea el Fondo Nacional de Energía Eléctrica y establece las contravenciones y sanciones que aplicarán cada uno de los entes a los actores partícipes del proceso.

En alusión a los artículos de la Constitución Nacional (arts. 42 y 43) que se mencionan al principio del apartado, se puede citar la Ley Nacional 24.240, sancionada en el año 1993, de Defensa del Consumidor, modificada en 2008 por Ley 26.361, en donde se establece, conforme el espíritu de las leyes mencionadas anteriormente, en las que se promueve la defensa de usuarios y consumidores, en general, que el objeto de la presente ley es la defensa del consumidor o usuario, entendiéndose por tal a toda persona física o jurídica que adquiere o utiliza bienes o servicios en forma gratuita u onerosa como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social. [...].”

Se considera importante mencionar aquí que en la provincia de Mendoza existe la ley 5.547/90 de Defensa del Consumidor, que tiene por objeto la defensa de los habitantes de la provincia en las operaciones de consumo y uso de bienes y servicios.

De las normas que restan, y que hacen al funcionamiento del sector eléctrico provincial, podemos mencionar:

La Ley Provincial 6.497 del Marco Regulatorio Eléctrico, que es una de las fundamentales y hace al entendimiento del tema.

La ley fue sancionada en 1997 por el Ejecutivo provincial y en la misma se declara de jurisdicción provincial a todas las actividades que se desarrollen en el territorio, destinadas a la generación, transporte, distribución y consumo de energía eléctrica. Constituyen objeto de esta ley, la regulación de la actividad eléctrica y la protección de los usuarios.

La misma aclara que las actividades a las que se atribuye la condición de servicio público son el transporte, la distribución y la generación de jurisdicción local no vinculada al mercado Eléctrico Mayorista, generación aislada y su distribución asociada dentro del territorio provincial y generación aislada individual. Se declara que la generación de energía eléctrica será considerada de interés general.

Se establece, también, que son agentes de la actividad eléctrica los generadores, transportistas, distribuidores y usuarios, definiéndose, en base a nuestro interés, como transportistas a los que comprenden la transformación y transmisión de energía eléctrica desde el punto de su entrega por el generador u otro transportista, hasta el punto de conexión con otro transportista de cualquier jurisdicción, con un distribuidor y/o con los usuarios en condiciones de contratar su propio abastecimiento.

El Capítulo III de la mencionada ley establece cuáles son los objetivos de la política electroenergética de la provincia, a saber:

Satisfacer el interés general de la población en la materia, en forma armónica con el desarrollo económico, demográfico y sustentable de la Provincia; proteger los intereses de los usuarios, reglamentando el ejercicio de sus derechos; asegurar la operación, confiabilidad, libre acceso, no discriminación y uso generalizado de los servicios e instalaciones de transporte y distribución de energía eléctrica; incentivar el abastecimiento, transporte, distribución y uso eficiente y racional de la energía, mediante metodologías y sistemas tarifarios apropiados, el empleo de fuentes renovables y la innovación tecnológica; alentar la realización de inversiones de riesgo en generación para asegurar a los usuarios el abastecimiento de energía eléctrica a corto, mediano y largo plazo, en condiciones de calidad y precios competitivos; regular los servicios públicos eléctricos, estableciendo tarifas justas y razonables; promover las inversiones en generación, transporte y distribución, asegurando la competencia donde ésta sea posible; preservar adecuadamente el ambiente; propiciar el desarrollo e integración de proveedores e industrias locales vinculadas al sector eléctrico.

De los mismos, cabe mencionar que será el Poder Ejecutivo el responsable de la planificación y formulación de las políticas electroenergéticas en la provincia, promoviendo el desarrollo de la actividad, otorgando concesiones, definiendo tarifas, administrando recursos, entre otras.

El artículo 14 de la presente determina que el EPRE (Ente Provincial Regulador Eléctrico) será el organismo de control y fiscalización.

Además, la ley regula, exhaustivamente, lo referido a las formas de concesión por el servicio público.

Se definen, también, los límites a los que están sujetos los actores del sector eléctrico, en función a las construcciones y mejoras que deben estar autorizadas, e incluso, cumplir con normas que garanticen la seguridad pública.

Se exige a los distribuidores satisfacer toda la demanda de servicios de suministro eléctrico, pero en casos de incumplimiento, se podrá ver interrumpido el servicio.

El capítulo X de la ley establece los derechos y obligaciones de los usuarios, reconocidos como todas las personas físicas o jurídicas que habiten o se encuentren establecidas en el territorio de la provincia y que tienen derecho a acceder y recibir el suministro de energía eléctrica de acuerdo con las normas establecidas. Sus derechos y obligaciones específicos están enumerados en el artículo 40 de la presente ley.

Deberán habilitarse oficinas de reclamos y de atención al público para dar acceso de los usuarios al funcionamiento de la empresa. Se definirá un Reglamento de Suministro, que responda a los principios de seguridad, regularidad, generalidad, obligatoriedad y continuidad del servicio. Se incluirá en los contratos un Cuadro Tarifario.

El Capítulo XII crea el EPRE, que tendrá autarquía y capacidad jurídica para actuar en el ámbito público y privado. Tendrá entre sus funciones y atribuciones:

Proteger los derechos de los usuarios, cumplir y hacer cumplir la presente ley, dictar reglamentos a los cuales deberán ajustarse los generadores, transportistas, distribuidores y usuarios de energía eléctrica, prevenir conductas anticompetitivas, monopólicas o discriminatorias entre los participantes de cada una de las etapas de la industria, proponer los cuadros tarifarios de las concesiones de transporte y distribución para su aprobación por el poder ejecutivo, publicar los principios generales que deberán aplicar los transportistas y distribuidores en sus respectivos contratos, proponer las bases y condiciones técnicas de selección para el otorgamiento de concesiones, asesorar al poder ejecutivo sobre el procedimiento para el otorgamiento de una nueva concesión, velar por la protección del derecho de propiedad, el ambiente y la seguridad pública en la construcción y operación de los sistemas de generación, transporte y distribución de energía eléctrica, promover, ante los

tribunales competentes, acciones civiles o penales, incluyendo medidas cautelares, para asegurar el cumplimiento de sus funciones, reglamentar el procedimiento para la aplicación de las sanciones que correspondan por violación de disposiciones legales, reglamentarias o contractuales, requerir de los generadores, transportistas y distribuidores los documentos e información necesarios para verificar el cumplimiento de esta ley, organizar un registro público, en el que deberán quedar inscriptos y registradas copias auténticas de todos los contratos de concesión, aplicar las sanciones previstas en la presente ley, asegurar la publicidad de las decisiones que adopte, incluyendo los antecedentes en base a los cuales fueron tomadas, elevar anualmente al poder ejecutivo y poder legislativo, un informe sobre las actividades del año y sugerencias sobre medidas a adoptar en beneficio del interés público, delegar en sus funcionarios las atribuciones adecuadas para la aplicación de la presente ley, asistir a los poderes públicos en todas las materias de su competencia y emitir los informes y dictámenes que sean solicitados por los tribunales ordinarios de la provincia, organizar e implementar un procedimiento de control del desarrollo de los planes de obras e inversiones, implementar un procedimiento de control del endeudamiento de las distribuidoras, implementar un sitio web relativo al programa de información al usuario, reglamentar los mecanismos necesarios de compensaciones y determinación de cuadros tarifarios de referencia a usuarios finales, así como cualquier otro que el EPRE establezca, realizar todo otro acto que sea necesario para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley, controlar que las distribuidoras posean la capacidad técnica necesaria para asegurar la normal prestación del servicio durante todo el plazo de la concesión.

Luego, la misma ley, en función al EPRE, define cómo estará integrado el Directorio y cómo se obtendrán los recursos para su funcionamiento.

Por último, se crea un Fondo Provincial Compensador de Tarifas, integrado por diferentes recursos, que se destinarán a compensar tarifas del servicio público.

La ley 6.497 está reglamentada por el Decreto 196/98, en el cual, a grandes rasgos, el Gobernador de la Provincia decreta que en cuanto a la actividad de transporte de energía eléctrica, la Provincia, a través del EPRE, participará en los procedimientos de audiencias públicas. La Autoridad de Aplicación deberá adoptar las medidas que estime necesarias para resguardar aquellas cuestiones que afecten el interés general, particularmente en lo referido al ambiente y seguridad.

También decreta que la generación aislada y su distribución asociada, actual y futura, integran la concesión de distribución de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza Sociedad Anónima (EDEMESA) o Empresa Distribuidora de Electricidad del Este Sociedad Anónima (EDESTESA), según el área territorial.

En todos los casos, las condiciones de calidad del servicio serán las que establezca el respectivo contrato de concesión y la normativa del EPRE. Al momento de fijar las tarifas, se tendrá como valor de referencia el que le corresponda en el mercado. La protección del ambiente se ajustará a la legislación vigente en la materia.

Una vez más, se reafirma que los distribuidores deben satisfacer toda la demanda de provisión de servicios de electricidad en su zona de concesión y que la calidad del servicio que se prestará a los usuarios tendrá exigencia creciente en el tiempo.

Es importante destacar que un decreto reglamentario constituye una norma jurídica que es dictada por una autoridad competente, por lo general el Poder Ejecutivo, y que sirve para complementar una ley – en este caso la 6.497 – por lo que la mención sintética al decreto ayuda a definir algunos temas, pero no es exhaustiva en el análisis de todos sus artículos, sin imposibilitar esto, que se consulte el mismo.

La Ley Provincial 6.498/ 97 es otra de las vitales en el proceso de “Transformación del Sector Eléctrico Provincial” que establece que se faculta al Poder Ejecutivo a transformar el Sector Eléctrico de la Provincia a través de un Marco Regulatorio Eléctrico y a dividir las actividades empresarias destinadas a la distribución y la generación de electricidad. Además, define que se constituirá E.D.E.M.S.A para distribuir el servicio.

Se establece, en el texto de la ley, que se transferirán los activos y pasivos de la anterior Empresa del Estado a las nuevas concesionarias. Se definen las acciones, de diferentes clases, por las que estará integrado el capital de las empresas nuevas y cómo se comprarán y venderán.

En su artículo n° 13 la ley establece el plazo de duración de la concesión, el Cuadro Tarifario por el que se regirá, la calidad del servicio que se exigirá, entre otras.

También se define en la presente ley cómo se procederá a la venta de acciones y cuáles serán las condiciones del Pliego de Licitación para el llamado.

A los fines de llevar a cabo un control de los procedimientos, el Ejecutivo designará un veedor al momento de la conclusión de la concesión.

La legislación prevé ciertos requisitos que deberán cumplir las empresas generadoras de energía eléctrica concesionarias, para alcanzar cierta sustentabilidad en la producción, uso, explotación, entre otras, de recursos abocados a tal fin.

De las cooperativas de servicio eléctrico, el Capítulo VIII menciona que las mismas deberán modificar sus estatutos a las condiciones que la ley fija, entre otras, sus tarifas al Cuadro Tarifario que se pondrá en vigencia con la sanción de la ley.

El artículo n° 27 establece que E.D.E.M.S.A. está obligada a proveer la cantidad de suministro eléctrico que se demande por las cooperativas y garantizar el libre acceso.

Se regulan, también, en la presente, los recursos humanos de los que disponen las empresas, actualizándolos conforme los requerimientos establecidos.

Se mencionan en la ley casos excepcionales para emprendimientos de producción y servicio eléctrico que se iniciaran en zonas de alta montaña y zonas de riego agrícola.

El alumbrado público también está previsto y se establece el abono de una tarifa a la empresa distribuidora.

En el Capítulo XIII se mencionan las garantías de las que disponen los usuarios del servicio, fundadas, principalmente, en fijar los precios del Cuadro Tarifario por los mismos o menores a los que están en vigencia al momento de otorgar la concesión.

Del saldo de la transferencia del sector, se destinará a deuda pública provincial del Fondo Fiduciario para Obras Públicas, los fondos a diferentes áreas de la provincia, por ejemplo, la concreción del Proyecto Potrerillos, fijando su ejecución, desarrollo urbanístico de sus tierras y también la obra del canal marginal del Río Atuel, entre otras.

Se crea al momento de sancionar la ley una comisión bicameral ad hoc para el control del traspaso.

La dirección y administración de la sociedad estará a cargo de un directorio integrado por un Presidente, un Vicepresidente, tres Directores y otro en representación del personal.

Al igual que la Ley 6.497, la Ley 6.498 está reglamentada por el Decreto del Ejecutivo Provincial n° 197/98, en el que se establece la constitución de las sociedades EDEMSA, EDESTESA y GEMSA, las que se regirán por la Ley de Sociedades N° 19.550 y sus modificatorias, fijando su capital social, y autorizando al Ministerio correspondiente, en ese momento, a la aprobación de sus Estatutos.

En el momento de la reglamentación de la ley, las cooperativas que brindaban el servicio debieron adecuar su reglamentación al Marco Regulatorio Eléctrico que se iba a aprobar a continuación.

Sintéticamente, y como se aclaró anteriormente, respecto de la posibilidad de consulta de los decretos, mencionamos que el mismo crea un Fondo Provincial Compensador de Tarifas, reglamenta cómo funcionará el servicio de alumbrado público, que se cobrará por cuenta y orden de los Municipios.

Además, y en función a la desaparición de la prestación del servicio eléctrico por empresas del estado, en consonancia con el Estado Nacional y otras provincias argentinas, dentro del proceso de privatización acaecido en la década de 1990, se constituye un ente liquidador de la empresa EMSE, que fija cómo se procederá a disolver la misma.

Respecto de las leyes mencionadas con anterioridad, 6.497 y 6.498, la ley n° 7.543 del año 2006 modifica algunos de sus artículos. Los mismos fueron incorporados, conforme las reformas a los textos mencionados precedentemente.

El decreto 1621 de 1997 también forma parte de la normativa fundamental de todos los cambios que se produjeron, en ese momento, con el denominado proceso de transformación del Sector Eléctrico Provincial. En él, el gobernador de la provincia establece que en vistas a la ley 6497 y en lo que se refiere a la creación del EPRE, éste es una entidad descentralizada organizada bajo la forma de ente autárquico y que tendrá las atribuciones y competencias administrativas previstas en la ley citada. Que sus autoridades serán designadas por el Ejecutivo, ejerciendo las funciones previstas en la ley, y estando sujetos, en su accionar a la ley de Procedimiento Administrativo. El Directorio estará constituido por un Presidente y dos vocales.

El EPRE deberá prever las exigencias de calidad y especialización técnica requeridas en sus acciones, las cuales deberán ser compatibles con criterios y modalidades de ejecución eficientes y con economía de escala.

Dispondrá de un órgano consultivo compuesto por cuatro representantes de los Municipios, uno por cada zona productiva de la Provincia, cuatro representantes de entidades intermedias de usuarios, uno por cada zona productiva, dos representantes de las Universidades con sede en la Provincia, uno por las estatales y uno por las privadas, un representante por el Consejo Provincial de Medio Ambiente, un miembro observador del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas y dos representantes de la actividad económica provincial: uno por la entidad gremial más representativa de empresarios y uno por la entidad gremial más representativa de trabajadores. Sus funciones son de asesoramiento y consulta no vinculantes.

Las mismas serán canalizar la opinión de la comunidad, emitir asesoramiento no vinculante al Directorio o a su Presidente, solicitar se aplique el procedimiento de audiencia pública cuando corresponda.

El Decreto define las incompatibilidades establecidas para el ejercicio de los cargos del EPRE.

También es de nuestro interés incorporar el dato que establece que el 19 de febrero de 1998, a través del Decreto 224/98, el Poder Ejecutivo provincial aprobó el pliego de bases y condiciones del llamado a licitación pública internacional para la venta de las acciones, que, a posteriori, estableció a E.D.E.M.S.A. como la empresa distribuidora de energía eléctrica en Mendoza.

Por último, una vez efectuadas las reformas correspondientes al sector que explotaba el servicio público de energía eléctrica en la provincia, se estableció por Ley 7.544 del año 2006

la Ratificación del Decreto 3050/05 en donde se produce la aprobación de las propuestas de acuerdos de renegociación integral de contratos y el Decreto n° 1.467/06 que establece las Normas de Calidad que la distribuidora del servicio debería cumplir. A continuación, detallamos las mismas.

Normas de Calidad del Servicio Público y Sanciones es como se titula, en la página web oficial de la empresa, al Manual publicado en donde se regulan los parámetros técnicos y comerciales para la prestación del servicio eléctrico y la aplicación de sanciones correspondientes en caso de que existan.

En el mismo se definen tres parámetros orientados a la Calidad del Producto Técnico, la Calidad del Servicio Técnico y la Calidad del Servicio Comercial, además de las Sanciones y el establecimiento de otras obligaciones de la distribuidora.

Los niveles de calidad se definen a través de indicadores que miden el nivel de tensión, los valores admisibles, los sistemas de medición, indicadores globales, perturbaciones, entre otros.

En lo referente al Servicio Comercial se tiene en cuenta otras variables como atención al público, reclamos, emisión de facturas, conexiones, suspensión y cortes de suministro, quejas, etcétera.

Para finalizar se explica el procedimiento para aplicar sanciones, su vigencia, el carácter.

Se prevé la realización de trabajos en la vía pública, la construcción, ampliación u operación de las instalaciones, peligros para la Seguridad Pública, contaminación ambiental y acceso público a la información y documentación.

El mismo está aprobado por Ley 7.544, reglamentado por el Decreto 1.467/06 y puesto en vigencia a partir del mes de agosto de 2006.

El Régimen Tarifario aborda la regulación de las categorías tarifarias vigentes. Se aplica a los usuarios del Servicio Público de Distribución de energía eléctrica. Este Régimen se aplica en todo el ámbito provincial. En éste se fija el Cuadro Tarifario Inicial.

El Cuadro Tarifario consiste en la determinación de los precios correspondientes a cada categoría tarifaria. E.D.E.M.S.A. divide los precios a aplicar por tipo de cliente. A continuación se establecen las diferentes categorías:

Pequeñas Demandas - Residenciales

Pequeñas Demandas - No Residenciales

Grandes demandas en Baja Tensión

Grandes Demandas en Media y Alta Tensión

Peaje - Grandes Demandas en Baja Tensión

Peaje - Grandes demandas en Media y Alta Tensión

Riego Agrícola - Baja y Media Tensión

De las mismas, se realiza un cálculo que establece valores fijos, valores movibles y subsidios del Estado Nacional por la cantidad de unidades de consumo y el valor de cada unidad.

El Reglamento de Suministro de Energía Eléctrica, que se encuentra publicado en la página oficial de la empresa, establece la regulación de la relación entre el usuario y E.D.E.M.S.A., y los derechos y obligaciones para las partes.

A modo de síntesis, se enumeraran las condiciones que se establecen:

Ámbito de aplicación, titularidad del suministro, condiciones para la obtención del suministro, si se trata de uno ordinario, provisorio, transitorio, comunitario o precario, condiciones para la habilitación del mismo, instalaciones para la conexión a la red.

Además, también se definen los derechos del usuario, donde se fijan los niveles de calidad del servicio, las mediciones y cuáles son sus obligaciones.

Para la Distribuidora se establecen procedimientos de maniobra en las instalaciones, sistemas de protección y ciertos derechos en lo referido a las posibilidades de abstenerse a conectar, rescindir o inspeccionar las conexiones e instalaciones del suministro.

En este apartado, se ha pretendido enunciar y explicar, de un modo sintético, el marco legal que encuadra la regulación del servicio de energía eléctrica de la provincia de Mendoza, cómo se reformó desde el ámbito nacional y cuáles fueron sus implicancias.

II.3.Referentes históricos:

A fines del siglo XIX, con la construcción de la primera usina hidroeléctrica de la provincia de Mendoza, se dio origen al sector de generación y distribución de energía eléctrica. Su fundador fue Carlos Fader, quien solicitó autorización para tener la concesión de las aguas del Río Mendoza en Cacheuta. Su uso industrial, basado en la energía eléctrica que se produjera con el caudal y fuerza del río, estaba destinado a proveer de electricidad a la ciudad de Mendoza. La usina de Cacheuta fue la primera en la provincia y la segunda existente en el país. En el año 1913, un aluvión derribó las obras e hizo desaparecer la construcción.

En el año 1908, con la sanción de la ley 429, la provincia comenzó a dar forma a la central de Cacheuta. La ley 504 autorizaba a la empresa Compañía de Luz y Fuerza S.A. al aprovechamiento de las aguas del Río Mendoza, entre los distritos de Blanco Encalada y Uspallata para la producción, transporte y distribución de energía eléctrica para el Gran Mendoza. Los departamentos que se beneficiaron fueron Capital, Godoy Cruz, Luján de Cuyo, Maipú, Guaymallén y Las Heras.

Esta empresa, que funcionó a partir de 1912, tres años antes ya proveía a Mendoza de los servicios de iluminación urbana, a oficinas públicas provinciales y municipales y a pequeñas industrias.

Hacia el año 1926, la Compañía Luz y Fuerza, disponía de las usinas hidroeléctrica de Luján de Cuyo, hidráulica y térmica de Godoy Cruz, redes de cables de Capital y departamentos limítrofes y un tranvía eléctrico.

Treinta años después, Mendoza creó la Dirección Provincial de Energía. El ente autárquico permitió a la provincia introducirse en el estudio, explotación e industrialización de las fuentes de energía, su producción, transmisión y distribución comercial y el control y regulación para el uso racional del servicio.

En 1947 se creó Agua y Energía Eléctrica, mediante la fusión de la Dirección General de Centrales Eléctricas del Estado y la Dirección Nacional de Irrigación. La misma, se ocupó de la producción, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como también de la evaluación y construcción de obras de energía hidráulica.

En 1949, en el marco del gobierno de Perón se crea la figura jurídica de Empresa del Estado, por lo que la misma se denomina Agua y Energía Eléctrica Empresa del Estado.

Por muchos años la empresa quedó a cargo de la red eléctrica nacional y la generación de energía, desligándose de su tarea como proveedora de servicios a los usuarios finales.

A la vez, se constituyó el Sistema Cuyo, que implicaba la prolongación de una línea que Agua y Energía Eléctrica comenzó a actualizar con la construcción de la Central Hidroeléctrica San Martín y luego las Centrales Álvarez Condarco y El Nihuil II y El Nihuil III, con base en la represa homónima inaugurada en 1948, dentro del sistema del Río Atuel.

En 1971 comenzó a funcionar la Central Térmica Luján de Cuyo. En 1979 y durante el Proceso de Reorganización Nacional se transfirieron los servicios de distribución y

producción a las provincias, excepto algunas. Pero, en 1981 se refrendó ese decreto y se creó la empresa Energía Mendoza Sociedad del Estado a través de la ley 4.551, que prestó los servicios de distribución y cumplió la función de policía en materia energética en todo el ámbito provincial.

En la década de 1980 se inauguraron Los Reyunos, Agua del Toro y La Lujanita, embalses que sirvieron para la generación de energía eléctrica. Con los procesos de privatización, muchas de las obras de E.M.S.E. quedaron abandonadas y se perdió su producción.

A partir del proceso de Transformación del Sector Eléctrico en el país, el estado transfirió sus funciones de empresario al sector privado. Las actividades de E.M.S.E. quedaron divididas.

Por Ley 6.498/98 y su Decreto Reglamentario 197/98 el Estado transfirió a las empresas E.D.E.M.S.A. y E.D.E.S.T.E.S.A la concesión de energía eléctrica en la provincia, respetando las cooperativas existentes.

La prestación del servicio público en manos de privados obligó al estado a crear la figura de ente regulador, por lo que en la provincia se creó el E.P.R.E. (Ente Provincial Regulador Eléctrico) por Ley 6497/98.

En la actualidad, el servicio es prestado por E.D.E.M.S.A., la empresa que es objeto de estudio de la presente investigación y continúa siendo controlada por el E.P.R.E.

II.4. Referentes teóricos:

Manuel Tessi. Comunicación Interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Managment Comunicación. Editorial Granica. 2013. Todo el libro.

Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli. Comunicación Interna: Claves para un plan exitoso. La Crujía Ediciones. DIRCOM. 2009. Todo el Libro.

Alejandro Formanchuk. Comunicación 2.0: Un desafío Cultural. Ediciones Formanchuk y Asociados. 1ª ed. – Buenos Aires, 2010.

Adriana Amado Suarez. Auditoria de Comunicación. La Crujía Ediciones. DIRCOM. 2008. Todo el Libro.

Cuqui Cabanas, José Antonio Carazo y Núria Vilanova. El liderazgo en la comunicación interna. Infopress. España. Todo el libro.

II.5.Marco Teórico:

Para poder abordar la presente investigación, es necesario recurrir a la bibliografía existente, a los informantes y referentes que existan sobre el tema en cuestión y a cuanto dato, información e investigación se encuentre sobre el objeto de estudio. Los fines persiguen recabar toda la teoría existente, para que la investigación cumpla con los pasos del método científico, sea actual, pertinente y viable.

Se debe presentar en el marco teórico, un escenario general de los actores que intervienen en el tema, cómo interactúan entre ellos y cuál es el punto en común que se plantea como problema de investigación.

En este capítulo ya se han introducido cuestiones sobre el escenario en estudio. Como el objeto de investigación es la empresa E.D.E.M.S.A., se ha desarrollado un apartado sobre la historia del sector eléctrico en el país y en la provincia, para conocer sus orígenes y evolución. También, el marco legal sostiene el funcionamiento del mismo.

Se debe mencionar, en referencia a este escenario, qué otros actores participan en el entorno de la empresa estudiada. Por ello, se desarrolla la función del E.P.R.E. y del Sindicato Luz y Fuerza.

Vital es que se aborde la comunicación interna, eje central de todo el trabajo de investigación. Para que el mismo tenga consistencia, se deberán considerar datos económicos de la organización, ya que la investigación busca demostrar que los problemas de comunicación interna repercuten en los resultados económicos.

Por último, es interesante vincular a la organización en cuestión y el funcionamiento de la comunicación interna dentro de la empresa. De ahí, se podrá realizar el diagnóstico situacional para verificar o refutar la hipótesis planteada y arribar a las conclusiones con el plan de acción al que se aspira llegar para introducir mejoras y avances en la evolución de la empresa.

La empresa E.D.E.M.S.A. fue creada a partir de la ley provincial 6.498 (Transformación del Sector Eléctrico Provincial) y su Decreto Reglamentario 197/98.

Desde el 1 de agosto de 1998 tiene a su cargo, a través del Contrato de Concesión firmado el 15 de julio de 1998, el suministro y la comercialización de la energía eléctrica a los clientes ubicados dentro de su zona de concesión, por un lapso de 30 años.

De conformidad con las leyes N° 6.497 y 6.498, el Poder Ejecutivo de Mendoza puso en marcha, a mediados de la década de 1990, el denominado proceso de transformación del sector eléctrico provincial. Así, dividió las actividades que realizaba la antigua empresa estatal E.M.S.E. en distribución y generación de energía eléctrica. E.D.E.M.S.A. obtuvo el derecho a la explotación del sector de distribución.

El 19 de febrero de 1998, a través del Decreto N° 224/98, el Poder Ejecutivo provincial aprobó el pliego de bases y condiciones del llamado a licitación pública internacional para la venta de las acciones. Desde ese momento, la empresa es la responsable de la concesión.

E.D.E.M.S.A. cuenta con una página web, (www.edemsa.com) donde muestra, a todos los que consulten, diferentes herramientas para gestionar sus inquietudes.

A priori, se permite al usuario gestionar la impresión de su factura, otra de sus pestañas otorga consejos referidos a la seguridad y el buen uso de la energía eléctrica.

Cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E.) a través del cual implementa herramientas que generan beneficios para el público en general y se compromete con la realidad de su comunidad.

Además, publica las novedades en cuanto al suministro del servicio que brindan.

En lo que se refiere a la institución, expresa los valores que persigue, fundados en:

Satisfacer las necesidades de los usuarios en forma rápida y eficiente.

Cumplir las exigencias de la legislación.

Optimizar los sistemas de gestión de calidad y ambiente.

Proporcionar las mejores condiciones laborales posibles, brindando seguridad, oportunidades de progreso y buen ambiente de trabajo.

Retribuir adecuadamente, dentro del Contrato de Concesión, a los accionistas, por sus aportes económicos y su apoyo en el cumplimiento de esta política.

Administrar los recursos humanos, a través del respeto a la persona de manera leal y de buena fe.

Comunicarse en forma clara y constante con los clientes, colaboradores y con la comunidad en general.

Desarrollar las competencias y actividades de su personal y contratistas dirigidas hacia el desarrollo sustentable y equitativo.

Prevenir la contaminación del ambiente, a través de el uso racional de los recursos materiales y naturales.

Medir los impactos ambientales y la sustentabilidad de los nuevos proyectos.

Incorporar nuevas tecnologías que promuevan los objetivos de esta política en especial la satisfacción de los clientes y la eficiencia de los procesos.

Evaluar a través de auditoría del sistema de gestión integrado el cumplimiento de esta política y la evolución de los indicadores de desempeño operativos y de gestión.

Sus áreas de concesión en la Provincia de Mendoza pertenecen a Capital, Guaymallén, Las Heras, Lavalle, Luján de Cuyo, Maipú, San Rafael, Tunuyán, Malargüe, Tupungato y parte de Rivadavia, Santa Rosa y San Carlos. El resto, está bajo la jurisdicción de otras empresas.

E.D.E.M.S.A. tiene su concesión sobre el 74% de la superficie de la provincia, beneficiando a 1.6 millones de personas con su servicio.

En la actualidad, E.D.E.M.S.A., cuenta con 412.242 clientes. El 98% responde a pequeños usuarios y el 2% restante a grandes usuarios, que conforman el estrato integrado por categorías denominadas GUPA, GUMA y GUME, que pueden consumir el servicio desde la generación o desde la distribución.

En lo que a comunicación se refiere, la página también muestra un vasto historial de campañas publicitarias y la circulación de un Boletín, que fue distribuido por escaso tiempo.

Si bien el tema de la investigación está orientado a las comunicaciones internas dentro de la empresa, es necesario manifestar que el público externo también recibe los mensajes que brinda la organización y que, muchas veces, está relacionado indirectamente a la empresa, por lo que la coherencia, responsabilidad e, incluso, la intensidad del mensaje va a determinar la imagen que se forme esa persona de la empresa en cuestión.

En cuanto a los recursos humanos que forman parte de la organización, la página permite acceder al organigrama de la misma, para conocer cómo es la estructura

organizacional. Éste, está integrado por 695 personas que a junio de 2016 son las que integran la empresa.

Además, en lo que hace a la calidad de sus prácticas, cuenta con el reconocimiento de diferentes normas de calidad internacionales, como las ISO y SGI en lo que lleva ejecutado de su concesión, en respuesta, también, a un Plan de Gestión Ambiental en el que se compromete a trabajar en la preservación del ambiente.

También, conforme su obligación, publica el Cuadro Tarifario correspondiente a cada categoría de usuario, a los fines de informar el valor de la energía consumida en kw (kilowatios).

Interesa profundizar en algunos números para entender el panorama, que la empresa pone en conocimiento, en lo referido a su estructura económica, financiera, accionaria, administrativa, entre otras:

Accionistas de E.D.E.M.S.A.: 51% capitales privados; 39% Gobierno de la Provincia de Mendoza; 10% Programa de Propiedad Participada.

Además, cuenta con:

940,35 líneas de distribución Alta Tensión (km).

7.661 líneas de distribución Media Tensión (km).

16.618,53 líneas de distribución Baja Tensión (km).

16 Centros de Distribución.

38 Estaciones AT/MT.

12.151 Subestaciones MT/BT.

454 Alimentadores Primarios y Secundarios.

5 Centrales Térmicas.

85 Transformadores de Potencia.

13.859 Transformadores de Distribución.

3.629 Venta de Energía con peaje (GWh).

4.055 Energía adquirida con peaje (GWh).

10.50 % Pérdida de energía.

A grandes rasgos, es como se puede caracterizar a la empresa estudiada, conforme los datos que se han podido recabar.

A continuación, y como se mencionó en el inicio, es necesario esbozar el escenario en el que convergen todos los actores que forman parte del tema en cuestión.

Un elemento vital de este escenario es el Ente Provincial Regulador Eléctrico (E.P.R.E.). Con una página web actualizada que se puede consultar, (www.epremendoza.gov.ar), el ente forma parte de los organismos de control y regulación que se crearon durante la década de 1990, con motivo de llevarse a cabo los procesos de privatización en el estado nacional y los estados provinciales, que otorgaron, por concesión, la prestación de los servicios públicos a empresas privadas.

Como se mencionó en el apartado que hace referencia al marco legal, el E.P.R.E. se creó mediante la sanción de la ley 6.497 de 1998, constituyéndose como un organismo autárquico y descentralizado, presidido por un directorio.

Dentro de sus funciones se menciona la articulación de los derechos y obligaciones de cada agente que integra el sistema eléctrico provincial (usuarios – distribuidoras – transportistas – generadoras), tanto en lo que hace a la calidad del servicio, promoción de inversiones, el uso racional de energía eléctrica, tarifas justas y razonables, el cuidado del ambiente y la protección de los usuarios.

El ente controla a todas las áreas concesionadas en la jurisdicción provincial, por lo que no sólo regula las actividades y obligaciones de E.D.E.M.S.A., sino también, las que prestan

las cooperativas y empresas Godoy Cruz, Medrano, Sud Río Tunuyán, Alto Verde, EDESTE MT, Santa Rosa, Popular Rivadavia, Monte Comán, CECSAGAL, Bowen y EDESTE AT.

En el apartado II.2., Referentes legales, del presente trabajo, se menciona el Marco Regulatorio, que se conforma con las Normas de Calidad y Sanciones, el Régimen Tarifario, el Cuadro Tarifario y el Reglamento de Suministro Eléctrico. Todos ellos serán aplicados por el ente regulador y sancionados por sus incumplimientos.

Para finalizar, se debe mencionar otro de los actores que conforman este ámbito y constituyen el escenario en cuestión. El Sindicato Luz y Fuerza surgió con el nacimiento de los movimientos obreros en el país, durante la década de 1940. Las conquistas sociales logradas hicieron que los trabajadores se organizaran en aras de alcanzar más beneficios para su rama productiva. El Sindicato se fundó en noviembre de 1943, pero se llamó como se conoce ahora, a partir de 1953.

El sindicato, que pertenece a la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza es una institución social que reúne a todos los trabajadores que intervienen en la producción, explotación, transmisión, distribución y/o comercialización de energía eléctrica en Mendoza. Cuenta con más de 2.700 afiliados y su objeto es la búsqueda de la solidaridad integral del trabajador para el trabajador en las diarias reivindicaciones y renovadas aspiraciones de justicia social.

Su misión:

Peticionar, representar y defender los intereses gremiales de todos los trabajadores representados, procurando la mejora permanente de sus condiciones laborales y el fiel cumplimiento de las Leyes de Trabajo y Seguridad Social.

Procurar la ampliación constante de los derechos del trabajador, con expresa atención al paradigma del Sindicalismo Múltiple, que propone la elevación moral, cultural y material de

los afiliados y de toda la sociedad, para la construcción, el fortalecimiento y la protección de la dignidad humana.

El sindicato no sólo cuenta con una vasta trayectoria, sedes en todas las provincias y una federación que los une, sino también, una actividad muy diversificada dentro de la provincia, que se puede observar al conocer todas las Secretarías que existen, abocadas a diferentes tareas.

Para descentralizar sus tareas, cuenta con seccionales que funcionan en San Martín, Valle de Uco, La Paz, San Rafael, Malargüe, General Alvear y Bowen.

Una vez estudiados los actores que forman parte de la investigación, haciendo principal hincapié en E.D.E.M.S.A., que es la empresa abordada, se introducirán los conceptos más importantes referidos a la comunicación interna.

Para conocer el origen de las comunicaciones institucionales es interesante hacer un poco de historia. La comunicación interna se remite a las primeras organizaciones sociales que surgieron, según los registros existentes, a principios del siglo XIX.

Cuando se produjo la Revolución Industrial, los ciudadanos comenzaron a verse como públicos masivos y comunicarles información a ellos requería de medios de comunicación de masas.

La circulación de ideas hizo que de ciudadanos, pasaran a considerarse en colectivos políticos.

El desarrollo de estos procesos fue acompañado por la democratización de las naciones, lo que hizo que los actores sociales legitimaran su acción frente a la opinión pública.

Los medios masivos de comunicación cumplieron un rol fundamental, ya que fueron los instrumentos elegidos para hacer circular los mensajes que producían las instituciones.

Con el tiempo, las técnicas fueron perfeccionándose. De ahí, se heredó la comunicación institucional, que implica que “La información y la comunicación no son ni instrumentalidades ni finalidades: construyen redes, hacen conexiones” (AMADO SUÁREZ, 2008; p.10)

Es posible, también, reparar en algunos antecedentes que sirvieron de ejemplo al desarrollo de la comunicación organizacional. Así, se puede mencionar: “La gestión de la comunicación de las organizaciones suele asociarse con las relaciones públicas y su origen se ubica en los comienzos del siglo XX en Estados Unidos. Fue allí que, en 1905, Ivy Lee elaboró ciertos principios fundamentales de las relaciones públicas, a través de su agencia encargada de manejar la imagen pública de ciertas empresas y la gestión de sus intereses frente al gobierno [...]. Michael Kunczik señala que si bien para la época las relaciones públicas se convirtieron en una profesión de tiempo completo, sus antecedentes deberían remitirse a mediados del siglo XIX cuando los empresarios alemanes empezaron a ocuparse de la imagen de sus industrias. [...] Este germen de las comunicaciones públicas modernas muestra que las técnicas de origen eran aplicadas indistintamente a los campos gubernamental y empresarial y combinaban prensa y publicidad.” (AMADO SUÁREZ, 2008; ps. 10,11)

La comunicación debe ser abordada conforme la impronta que le otorgan las sociedades contemporáneas y específicamente, respecto de las características de aquella en la cual se hallan insertas.

“Siguiendo este concepto, la comunicación de las organizaciones económicas se constituye en un elemento organizador de las interacciones entre productores y consumidores en la medida en que es un recurso que legitima la posición de la empresa en la sociedad y orienta y estimula el consumo de sus bienes y servicios.” (AMADO SUÁREZ, 2008 p.13)

La Revolución Industrial es la responsable de producir la bisagra en la modalidad de las comunicaciones de las organizaciones, ya que, antes de ella, las empresas sólo necesitaban “hacer”. Cuando se consolida el mercado de productores, es necesario empezar a competir, por lo que no basta con “hacer”, sino que hay que “hacer bien”. Ahora, en última instancia, cuando se perfeccionan las técnicas que comunican, surge la necesidad de “hacerlo saber”, que es la etapa que hace entrar en juego a los medios de comunicación y que pone en el tapete la importancia de la imagen de la marca.

La comunicación interna toma relevancia al interior de las empresas modernas. Esta herramienta de gestión ayuda a aumentar la competitividad y mejorar el clima organizacional.

La efectividad en las comunicaciones al interior de la institución ayuda a generar identidad del público interno con la organización de la que es miembro.

Es importante destacar, como primera salvedad al estudio de la comunicación interna, que ésta, no implica lo mismo que el concepto de información. Según Brandolini, “la información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado” [...] Sus características son:

Significado (semántica).

Importancia (relativa al destinatario).

Vigencia (relativa al tiempo y al espacio).

Validez (relativa al emisor).” (BRANDOLINI, 2009: p.9)

El mismo autor, reconoce que debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y actualizada.

A diferencia de la información, la comunicación es un proceso y, a través de éste, se le otorga sentido a la realidad. Esto implica, que los mensajes que fueron emitidos deben no sólo ser recibidos, sino también, comprendidos por el receptor.

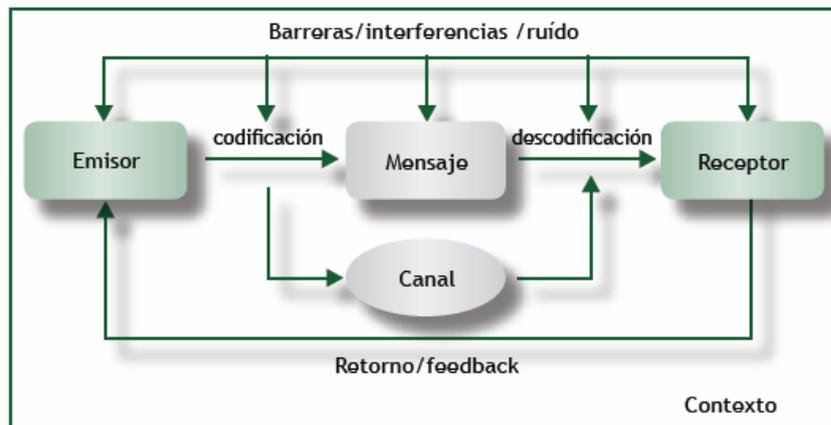
Sostiene Alejandro Formanchuk que “En las empresas se confunden los términos información y comunicación. La información es enviar el mismo mensaje a todos. En cambio, la comunicación es pensar antes de mandar los mensajes, segmentarlos, observar cómo los reciben las personas, entre otros puntos”. (FORMANCHUK, 2010; p.22)

“En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes.” (BRANDOLINI, 2009; p.10)

Para representar gráficamente la relación emisor – receptor, se puede considerar que: “Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de objetivos estratégicos de la empresa”. (PYME, 2005: p. 15)

El gráfico que a continuación se presenta, representa el modelo básico de comunicación:

Gráfico 1 : Modelo de Comunicación



Fuente: Elaboración Propia en base a Capital Humano; 2005; p. 15

“El estilo de comunicación es la forma en la que se transmite el mensaje. Existen distintos tipos de estilo en función del lenguaje verbal, las creencias y otros aspectos

empleados en la comunicación por los distintos interlocutores. Los estilos de comunicación más habituales se pueden clasificar en:

Estilo agresivo: Este tipo de comunicación se representa en una persona que monopoliza la conversación, no escucha, interrumpe, con una actitud cerrada, no visualiza el punto de vista de los demás, emplea un tono sarcástico, el contacto visual es airado o la voz muy alta.

Estilo pasivo: Persona con un estilo indirecto, siempre de acuerdo y que a menudo no expresa su opinión, existe poco contacto visual y permite que otros tomen decisiones.

Estilo asertivo: Persona efectiva, sabe escuchar, considera a los demás, clarifica, establece observaciones, no críticas, decisivo y proactivo.” (PYME, 2005; p.15)

Dentro de este proceso, se pueden dar diferentes variables que implican que la comunicación pueda ser verbal, ya sea oral o escrita, no verbal, en donde se incorpora lo corporal y lo gestual como herramienta y también, por último, la integrada, que incorpora a ambos.

Al interior de una organización pueden distinguirse dos tipos de comunicación, la comunicación externa y la comunicación interna.

“La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía. Por su parte, la comunicación interna es la que está destinada al público interno de la organización”. (BRANDOLINI, 2009; ps. 11,12)

Como el tema de investigación que se aborda es, precisamente, la comunicación al interior de E.D.E.M.S.A. es necesario indagar acerca de los conceptos, los tipos, características, elementos, entre otros, que forman parte de la misma.

En la actualidad, las organizaciones son consideradas sujetos sociales que emiten y reciben mensajes y que requieren de un orden sobre los discursos que producen. Por ello, es relevante contar con una planificación de la comunicación interna en las organizaciones.

En esta relación organización – sociedad, se establece un intercambio de valores, normas, ideas que producen un *feedback* entre los diferentes actores, que determinan en la organización una cultura que es imagen de la sociedad en la que se halla inserta.

Brandolini define a la cultura organizacional como “[...] un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (BRANDOLINI, 2009; p.15)

El proceso que se menciona, involucra a todos los actores de la organización, generando identidad, lo que les permite diferenciarse del resto.

La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional.

Otro de los elementos que hacen a la comunicación interna es la imagen, que es entendida como “[...] el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos.” (BRANDOLINI, 2009; p.16).

No existen empresas sin comunicación interna, en todas, en niveles mayores o menores, se produce un intercambio de mensajes. El rol que cumplen éstos es vital para generar confianza entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

De cualquier manera, no todos los canales que se utilizan para emitir un mensaje son efectivos. Esto puede estar motivado por diferentes razones, pero la esencial está orientada a

la falta de un diagnóstico de comunicación interna, que permitirá a la organización delinear un plan estratégico.

Este plan va a necesitar de una cantidad de canales de comunicación que van a permitir mejorar el clima organizacional, sin obviar que la participación de todos los miembros de la entidad será vital para tener éxito en la empresa.

Las áreas que llevan a cabo el desarrollo de la comunicación interna, en la mayoría de las organizaciones no son exclusivas, sino que forman parte de una variedad de tareas que tienen asignadas dentro de su labor. Esto, en muchos casos, lleva a que el desarrollo de la comunicación interna quede relegado.

El ideal, sería que todas las empresas incluyeran en sus organigramas un área dedicada, exclusivamente, a la comunicación interna, que implique la incorporación de diferentes perfiles profesionales, que ayudarán a un abordaje multidisciplinario de la temática.

Dentro de los procesos de comunicación interna se ponen en marcha cuatro pasos fundamentales, que son “el diagnóstico, la planificación, la ejecución y el seguimiento.” (BRANDOLINI, 2009; p.23).

Dentro de cada una de estas etapas, existe un agente, denominado comunicador interno, que debe responder a determinadas características. Según Brandolini, “habilidad para crear relaciones efectivas, una visión holística de la organización, habilidad para la redacción y la oratoria, saber escuchar, ser innovador y creativo, saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación, tener habilidad para interpretar la realidad, intuición, perfil de líder, habilidad para formar a otros comunicadores y competencia a nivel gestión de la organización.” (BRANDOLINI, 2009; p.23)

A los fines de la investigación, se define a la comunicación interna como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un

medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes, y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.” (BRANDOLINI, 2009: p.25).

A partir de la base de que comunicarse no solamente implica intercambiar palabras, el modo en que los seres humanos coordinan sus acciones para lograr que se produzca una sinergia, no sería tan efectivo si se llevasen a cabo acciones individuales aisladas.

La esencia de una organización radica en el espacio comunicacional en el que sus miembros desarrollan vínculos productivos.

Se considera que la tarea fundamental del líder en una organización es establecer y mantener una cultura que apoye estos vínculos.

Formanchuk, citado en los referentes teóricos del presente trabajo, sostiene que: “La comunicación interna es efectiva en una organización cuando logra su propósito por el que fue planificada”. (FORMANCHUK, 2010; p.20)

Además, recalca que “Si la comunicación en las empresas es planificada y efectiva, entonces ayuda al logro de los objetivos organizacionales, promoviendo los vínculos entre los trabajadores y las actividades laborales”. (FORMANCHUK, 2010; p.20)

De un fragmento del reconocido libro “El arte de la guerra” del autor chino Sun Tzu, se puede extraer uno de sus consejos que, aunque aplicables a la guerra en otras épocas y latitudes, puede ser de gran utilidad para interpretar el funcionamiento de los grupos y de cómo se puede trabajar para optimizar recursos: “Si antes de conseguir la lealtad de las tropas se le infligen castigos, entonces se mostrarán desobedientes. Si no son obedientes, se tornará muy difícil utilizarlas. Y si las tropas son leales, pero no se les aplican los castigos pertinentes, entonces, no podrás emplearlas.

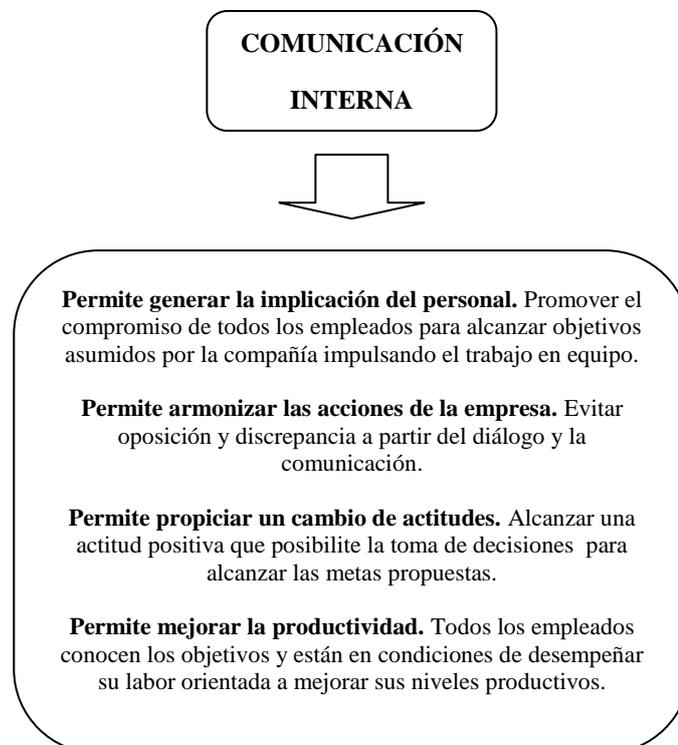
En consecuencia, imparte tus órdenes con amabilidad e incentiva en ellos el fervor belicoso; así se podrá afirmar que la victoria es cosa segura.

Las tropas obedecerán siempre que las órdenes que se les impartan sean eficaces en todo momento. De lo contrario, las tropas serán desobedientes.

Cuando las órdenes tienen fundamento en toda ocasión y cuando se las ejecuta sin excepción, entonces, la relación entre el comandante y sus tropas será satisfactoria.” (TZU, 2009; p. 114)

La razón principal de la comunicación interna es motivar a los recursos humanos de la empresa, que alineen su tarea a los objetivos de la misma, e incluso, estrechen vínculos entre los diferentes ámbitos de la organización.

Gráfico 2: Implicancias de la Comunicación Interna.



Fuente: Elaboración Propia en base a (BRANDOLINI, 2009 ; ps. 25 y 26)

Todo proceso de comunicación interna debe estar alineado dentro del plan de gestión.

Ahora, la pregunta es: ¿Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna? A continuación, se presenta un cuadro que es la respuesta a este interrogante:

Cuadro 1: Comunicación Interna: ¿Quiénes la utilizan y para qué?

ÁMBITO	CARACTERÍSTICAS	ERRORES
ALTA DIRECCIÓN	La comunicación interna se orienta a alcanzar objetivos más amplios. Apunta a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Fomenta la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y la participación de los empleados.	Un mal desarrollo de la comunicación interna puede provocar que se pierdan de vista los objetivos de la organización.
MANDOS MEDIOS	Fomenta el trabajo en equipo, define objetivos de los puestos, estimula el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorece la transversalidad y la evaluación del resultado.	Una mala utilización de la comunicación interna puede generar deficiencia en el desempeño del trabajo, contradicción en los procedimientos, desestímulo de la participación para la corrección de los procesos que estén fallando y alimentar una cultura verticalista.
RECURSOS HUMANOS	Genera mayor participación y fomenta la integración. Estimula el trabajo en equipo y detecta y corrige fallas. Genera un buen clima laboral.	Una mala comunicación interna puede fomentar la falta de armonía, un clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento.

Fuente: Elaboración Propia en base a (BRANDOLINI, 2009; ps. 29, 30).

En síntesis, se puede argumentar que los Recursos Humanos son los principales destinatarios de la comunicación interna, pero todos aquellos que no pertenecen a la organización y de alguna manera están ligados a su estructura, forman parte del público externo, que también tiene una representación de la empresa, por lo que es fundamental mantener una imagen coherente tanto al interior como al exterior de la organización.

Se ha manifestado, en reiteradas oportunidades, que para que un mensaje sea exitoso, tanto el emisor como el receptor deben estar predispuestos. No tiene sentido que el emisor elabore y comunique un mensaje si el receptor no lo va a tomar, interpretar y elaborar una respuesta.

En palabras de Brandolini, los puntos cardinales de la comunicación interna, para alcanzar el éxito, están considerados en las siguientes cuestiones:

“La comunicación es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. [...]

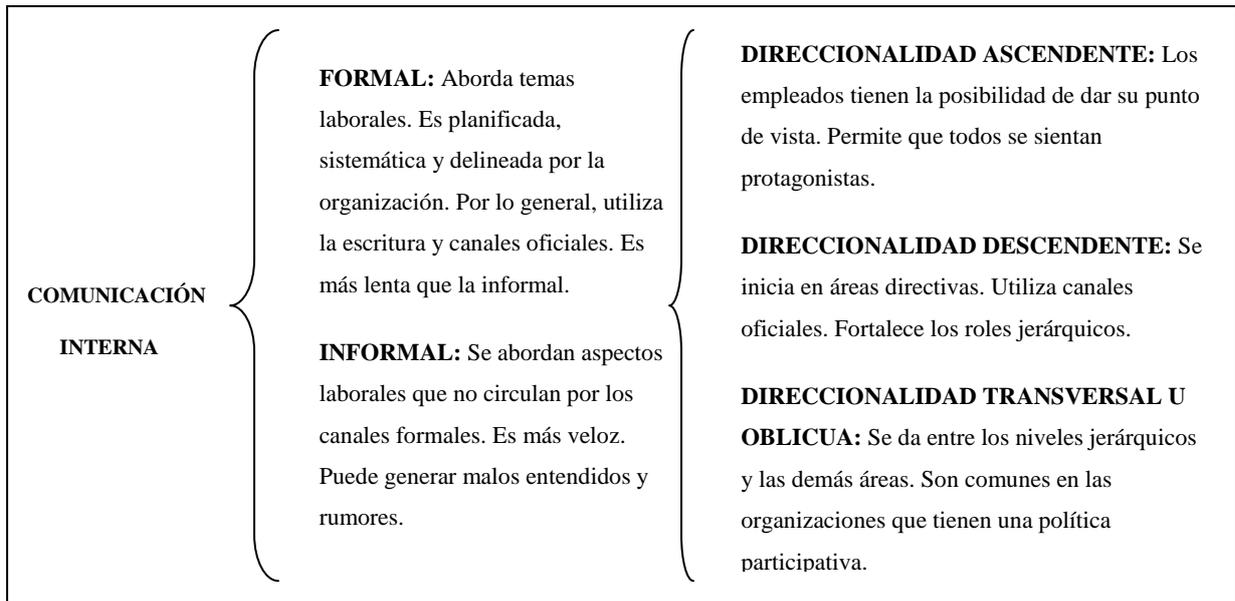
Para lograr la oportunidad del mensaje es necesario tener una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue a su destino en forma apropiada para alcanzar los objetivos previstos.

También se debe tener en cuenta que lo que se cree o se intenta comunicar no es comunicación. Lo importante es el mensaje que se recibe, cómo se interpreta y cómo se actúa por él. La clave es la comprensión del mensaje.

Y no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor [...]. La respuesta al mensaje es parte de una buena retroalimentación o *feedback*.” (BRANDOLINI, 2009; ps. 33, 34).

A continuación, se sintetiza la idea de Brandolini, en un cuadro, a los fines de esclarecer cómo se clasifica y cuál puede ser la dirección que toma la comunicación interna en una empresa.

Gráfico 3: Clasificación y dirección de la Comunicación Interna.



Fuente: Elaboración Propia en base a (BRANDOLINI, 2009; ps. 34 – 36).

Dentro de los que se consideran canales informales en comunicación interna, no se puede dejar de mencionar a los rumores. Éstos, aunque se crea que tratan de nimiedades, son importantes y determinan cambios en el proceso de toma de decisiones. Tan vitales son para el éxito o fracaso de las comunicaciones al interior de una empresa, que están estudiados en profundidad.

Se encuentran en todos los ámbitos de la vida social, incluso en los laborales, que son espacios propicios para las tensiones y los conflictos de intereses permanentes.

Allport y Postman, unos de los primeros pensadores en estudiar la “psicología del rumor”, sostienen que “Un rumor, es una proposición específica para creer, que se pasa de persona a persona, por lo general oralmente, sin medios probatorios seguros para demostrarla”.

De ellos se mantiene la idea de que es un producto cultural. Del trabajo de investigación realizado por la Asociación Argentina de Comunicación Interna en el año 2007, sobre “El

impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas” se rescata que más del 70% de las empresas entrevistadas sostiene que el nivel de rumores es alto y que de ese 70%, el 68% es negativo, mientras se indica que un 32% corresponde a rumores positivos.

No es despreciable que el 72% de las empresas entrevistadas considera que los rumores que circulan por una organización son verdaderos.

Reparar en el tema de los rumores que afectan a una organización no es menor. Aunque no parezca, éstos determinan en casi un 50% los procesos de toma de decisiones, la imagen de las personas que trabajan en la empresa y otros asuntos de vital importancia en la existencia de la estructura organizacional.

Se introducirá una clasificación que enumera diferentes tipos de rumores, para interpretar de qué se habla:

“Rumor estimulante: Los que son producto de la expresión de deseos y buenas intenciones. Generan entusiasmo.

Rumor metemiedo: Los que divulgan una amenaza ficticia o hipotética expresan la ansiedad o el temor del que lo transmite. Generan miedo.

Rumor cizañero: Los que se transmiten para sembrar cizaña o discordia y cuyo objetivo es dividir a un grupo o atacar a una persona. Generan desprestigio.

Rumor jactancioso: Los que se lanzan para presumir información privilegiada. Generan poder.” (A.A.C.I, 2007; p. 6).

Se debe tener en cuenta que los análisis destinados a determinar por qué surgen los rumores están basados en la falta de información o la circulación de información que no es verdadera, producidos, en su mayoría, por el personal de planta, que tiene mayor antigüedad en la organización y que no ocupa puestos gerenciales.

Los canales utilizados son el “boca en boca” y los teléfonos, en un segundo lugar.

El hecho de que en la mayoría de las empresas se opte por minimizar su importancia es contrastado con el dato de que éstos pierden validez cuando se los desmiente o confirma de manera oficial por la empresa. En estos datos radica la importancia que implica la necesidad de una buena información, veraz, oportuna y oficial que circule por todos los niveles de la organización. (A.A.C.I, 2007; ps. 1 – 12).

“Las palabras crean mundos, guían acciones y generan consecuencias, a veces no deseadas”, sostiene el autor de la investigación que a continuación se comenta.

El rumor produce graves daños económicos a las empresas, en su reputación y en los lazos de lealtad con sus consumidores. ¿Cómo erradicarlo? Primero hay que entenderlo.

“La investigación sobre los rumores es de larga data. En 1947, como se mencionó anteriormente, los pioneros de su teorización en la academia, Gordon W. Allport y Leo J. Postman, definieron el rumor como “una declaración sin confirmar o no verificada”. Ralph Rosnow y Allan Kimmel le dieron una vuelta de tuerca en 2000: “Es una proposición no verificada cuyo tópico tiene relevancia para las personas que participan activamente en su difusión”.

La familiaridad de las empresas es una debilidad frente al rumor. “La gente busca hablar de lo que más conoce. Sin embargo, ese rumor adquiere una mayor intención de transmisión entre las personas cuando no hay información disponible de la empresa”.

Nicholas Di Fonzo define al fenómeno como “información no verificada en circulación” y agrega que “los verdaderos son más difíciles de disipar que los falsos”.

Los rumores se expanden de persona en persona por canales informales.

“Las redes sociales se convirtieron en fertilizantes para abonar el terreno en el que se siembran y florecen los rumores”, explica Claudia Cortez. “Esos mismos fertilizantes deben

utilizarse para contrarrestarlos, presentando la información veraz, adecuada, comprobable, que evidencie la falsedad del rumor y logre su desaparición”, agrega.

Marc Argemí, profesor de Comunicación en la Universidad Internacional de Cataluña, clasificó los rumores en nueve tipos: “sueños, miedos, odios, espontáneos, conspirativos, contaminantes, proféticos, leyendas urbanas y premeditados”.

Para minimizar su efecto hay antídotos: Dar información detallada, ayudar a la gente a ser escéptica y a que averigüe los fundamentos del rumor y el humor o ridiculización.

Los académicos, también, ofrecen estos consejos:

La confirmación: Reconocer aquello que de cierto tenga el rumor. Retirar o modificar un producto, para luego explicar la situación es lo correcto.

La refutación: La desmentida es un arma de doble filo, ya que puede provocar que el rumor se extienda más. Los elementos para desmentir son tres, la fuente, la difusión y el contenido.

La disociación: Es una acción de comunicación que busca asociar el atributo negativo del rumor a otro objeto valorado positivamente.

Reasociación positiva: Se trata de una campaña informativa positiva ante un rumor falso. En este caso, la desmentida no sirve porque puede reforzar un rumor.

Las acciones legales: No se deben descartar, pero se trata del último recurso. (La Nación, 2015)

El público interno, fundado en las interferencias que pueden producirse durante los procesos de comunicación, puede mostrarse escéptico a la efectividad de los recursos de comunicación.

Por ello, es vital que se implemente un plan de comunicación que fomente los lazos cordiales entre superiores y pares.

Para comenzar con una estrategia de comunicación interna que sea viable, es necesario investigar y analizar la situación comunicativa de la empresa.

Al retomar los pasos que se habían planteado con anterioridad, referidos a la efectividad en los planes de comunicación interna, se refuerza la idea de que esta actividad debe basarse en cinco instancias, que son “el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.

La primera etapa, la de pre-diagnóstico, es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría.

La segunda etapa, la del diagnóstico, devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de Comunicación Interna, encuesta de clima, entre otras).

[...] El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas [...] en qué punto está parada la compañía. Realiza una identificación de los públicos estableciendo su perfil [...] y al mismo tiempo se detecta el funcionamiento de los procedimientos implementados hasta el momento y su estructura. Se establece un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se evaluarán en relación a la planificación de la comunicación [...].

La tercera instancia es la planificación que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la Comunicación Interna. En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar

y se traza un plan estratégico que toma como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico.

En la etapa de ejecución se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de comunicación interna, reuniones, entre otros.

La última instancia contempla el seguimiento del proceso de implementación del plan. Es decir que se efectúan diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase es también diagnóstica ya que permite corregir o adaptar el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna.” (BRANDOLINI, 2009; ps. 37 – 40).

Este modelo de acción sirve de guía a la orientación que se llevará a cabo en la investigación. La etapa de pre-diagnóstico es la que, a priori, se ha basado en la data aportada por los referentes de la organización. No solamente miembros de la organización que tienen contacto diario con la realidad de la empresa, sino también, especialistas de cada área referida a la temática estudiada.

La segunda etapa, de diagnóstico, es la que permite ayudar a elaborar la hipótesis que se trabaja. El hecho de contar con información estadística, resultados de auditorías, investigaciones, mediciones, entre otras, hace que la persona que investiga cuente con datos certeros que demuestran el estado de situación de la entidad.

El plan de comunicación interna formará parte de las conclusiones. Si bien, esta etapa consiste en una planificación estratégica de caminos a seguir para alcanzar la meta, el presente trabajo incorporará, luego de realizar los diagnósticos pertinentes, un modelo de acción, que se fundará en las estrategias a aplicar si se pretende mejorar las condiciones en las que se desarrolla la comunicación interna dentro de E.D.E.M.S.A.

La etapa de ejecución del plan sólo se llevará a cabo si es aceptada por la empresa como propuesta, ya que la presente investigación aspira a generar conocimiento sobre un determinado tema y a brindar ciertas pautas si es que se busca mejorar la calidad y eficiencia de las prácticas comunicacionales.

En cuanto al seguimiento, sería interesante poder llevar un control de las herramientas que se aplican y analizar, a futuro, si los resultados fueron satisfactorios o si es necesario realizar ajustes.

Luego de interpretar cómo se aplicarán a la investigación las diferentes etapas del plan de comunicación, se debe retomar el desarrollo de conceptos y definiciones que hacen a la comunicación interna en las empresas.

Se sabe que, para que un plan estratégico sea exitoso, es necesario que todos los ítems que lo forman se cumplan y respeten. Sin embargo, existen indicadores que pueden ayudar a determinar que algo no funciona como estaba previsto. Estos síntomas de una mala comunicación se manifiestan conforme lo citado:

“En una misma área puede ocurrir que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo.

Desconocimiento de los objetivos que debe llevar adelante el área.

Errores de procedimiento.

Trabajo acumulado o estancado, no se sabe distinguir qué es lo que se requiere resolver con prioridad.

El personal desconoce los objetivos que debe alcanzar en su labor.

Desconocimiento de las tareas que realizan los demás sectores o dentro de una misma área.

Contradicción entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a

cabo.

Ignorancia acerca de la estrategia global de la compañía.

Los empleados se enteran de las novedades por la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa.

Las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.

Tensión y mal humor.

Los mensajes no llegan o son contrarrestados por rumores.

La comunicación de la empresa tiene poca credibilidad.

Falta de participación de los empleados.

Falta de intención de comunicación por parte de la empresa.

Incertidumbre.” (BRANDOLINI, 2009; ps. 40,41).

Para indagar, en profundidad, al momento de plantear un plan de comunicación interna e involucrar los síntomas de que la comunicación, al interior de una empresa, puede no funcionar, se pueden fusionar variables para determinar qué elementos pueden ser vitales:

Cuadro 2: Requisitos para una Comunicación Interna efectiva.

INSTANCIA	ELEMENTOS A CONSIDERAR
PRE-DIAGNÓSTICO	Origen de la empresa y sector industrial. Misión, Visión y Valores de la Compañía. Servicio o producto que comercializa. Clientes y potenciales clientes. Competencia. Posicionamiento en el mercado. Estructura organizacional. Cantidad de empleados y distribución geográfica. Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales. Cómo se compone el área responsable de CI. Cuán desarrollado está el sistema de CI. Cómo está funcionando el sistema de CI. Qué canales están activos y a qué públicos apuntan. Quiénes tienen acceso a ellos. Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron. Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones. ¿Han recibido capacitación en comunicaciones? ¿Es una competencia importante para la empresa la comunicación? Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron. Si desarrollan habitualmente una encuesta de clima.

	Si la empresa ha sido adquirida, se ha fusionado o reestructurado personal reciente.
DIAGNÓSTICO	Qué herramientas cualitativas o cuantitativas se van a usar. Cuáles son las necesidades que se detectan. Cuáles son los diferentes perfiles del público identificado.
PLANIFICACIÓN	Establecer los objetivos, que deben ser específicos y claros, mensurables, realistas y alcanzables. Definir una guía de acción para evitar desviaciones. Definir la estrategia (reglas que aseguran la decisión óptima). Delinear la táctica (método o sistema para ejecutar algo).
EJECUCIÓN	Lograr el respaldo de los directivos y la adecuación de las CI al management. Presentar el plan de CI a todos los públicos. Capacitar a todos los miembros de la empresa acerca del uso de canales de comunicación. Alinear políticas corporativas. Introducir un cambio cultural. Optimizar el uso de recursos.
SEGUIMIENTO	Ajustar o transformar el plan. Determinar la cultura comunicacional, satisfacción de los empleados, efectividad o desvíos en la recepción de los mensajes y sugerencias e inquietudes.

Fuente: Elaboración Propia en base a (BRANDOLINI, 2009; ps. 43 – 72.

En el cuadro, las negritas son del autor del trabajo y sirven para resaltar los aspectos a los que se prestará mayor atención en las etapas que se aplicara el plan de comunicación.

En síntesis, un plan de comunicación interna debe ser:

Integral (varios canales);

Coherente (mensajes sin contradicciones);

Oportuno (mensajes que llegan en el momento esperado);

Ético (respeta los valores que rigen la gestión integral del negocio);

Claro (de fácil comprensión); y

Original (debe captar la atención, impactar y debe ser diferente a cualquier otro tipo de comunicación).

Otra de las cuestiones referentes a la comunicación interna son los mensajes clave. Son temas centrales establecidos por la Alta Dirección como prioritarios para el negocio. Tratan sobre la orientación estratégica del negocio. Son bajados internamente en la organización. Su

flujo es transversal y tratan temas prioritarios para la empresa. Deben comunicarse en cascada, de nivel en nivel, por lo que el papel de los líderes es central. Por lo general, se plantean anual o semestralmente, salvo situaciones excepcionales.

Generalmente, dentro de las organizaciones, se recurre a consultoras para llevar adelante la tarea de la comunicación interna, e incluso se dispone de una estructura propia que cumple la misma función.

Según Brandolini y Frígoli, para que una organización evolucione, es necesario que sus miembros conozcan, en profundidad, la visión, misión y valores de la empresa. “La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.” (BRANDOLINI, 2009; p. 75).

La visión es cualitativa.

Invita a la transformación.

Es demandante y alentadora.

Es atemporal.

Requiere de un alto nivel de sensibilidad.

Es sistémica.

Debe definirse con amplitud y detalle.

La definen los líderes en combinación con los directivos.

Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.

Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.

Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.

Debe internalizarse adecuadamente en la organización.

“La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (BRANDOLINI, 2009; p. 77).

Además, es importante tener en cuenta que:

La misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va.

Es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y organizacional.

Define la posición de la organización en su campo de acción y las ventajas que tendrá ante la competencia.

Puede ser generada por el análisis mental del dueño.

Su declaración contiene tres elementos: El propósito de la organización, los valores morales y normas de conducta y hacia dónde va la organización.

“Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. [...] Este sistema de valores, aprendido por la totalidad de los integrantes de la organización – principalmente por medio de la comunicación - surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad.” (BRANDOLINI, 2009; ps. 78, 79).

Los valores son definidos por cada organización conforme los fines que persigan y todos y cada uno de los elementos que se mencionaron anteriormente.

Analizada la visión, misión y valores de una organización, se puede ampliar el panorama teórico y mencionar que para que la comunicación interna sea efectiva se utilizan

diferentes canales. Pueden distinguirse dos tipos, tradicionales y tecnológicos, que Brandolini clasifica en el cuadro que a continuación se detalla:

Cuadro 3: Canales de Comunicación.

CANALES DE COMUNICACIÓN	
TRADICIONALES	TECNOLÓGICOS
House organ / newsletter Cartelera Programas de intercambios Manual de políticas de Recursos Humanos Manuales de Procedimiento Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones/ Desayunos de trabajo Encuestas de clima organizacional Balance social/ Reporte de sostenibilidad Open house Actividades deportivas / Culturales Buzón de comunicaciones Memos / Circulares Folletos Cartas de bienvenida / Felicitación Capacitación / Seminarios / Talleres	Intranet /Internet Blogs E – mails / Agenda electrónica Newsletters electrónicas Glosarios y guías de preguntas frecuentes Foros Portales de e-learning Buzones electrónicos de sugerencias e ideas

Fuente: Elaboración Propia en base a BRANDOLINI, 2009; ps. 85 a 87

De los canales de comunicación mencionados en el cuadro, se explicarán, posteriormente, dentro del marco teórico, cuáles son los que existen y se aplican en E.D.E.M.S.A.

Luego de indagar en conceptos, definiciones, clasificaciones y demás, es útil detenerse y reflexionar acerca de las críticas que se hacen en la actualidad acerca de las fallas que puede estar manifestando la comunicación interna.

Para ello, es útil citar a una autoridad en la materia, Manuel Tessi, quien hace un tiempo se planteó un interrogante y gracias a eso pudo afinar las cuestiones que se desviaban para hacer más eficiente el uso de las herramientas de comunicación interna y alcanzar resultados satisfactorios en las organizaciones.

Cuando la comunicación interna comenzó a desarrollarse, se pensaba que crecía como disciplina. Sin embargo, al analizar e indagar dentro de la cultura organizacional de varias empresas, se descubrió que en realidad, no crecía como disciplina, sino como problema.

Visto así, era necesario encarar estrategias desde diferentes ángulos.

Quien reconoció esta falencia, Manuel Tessi, citado en la bibliografía, sostuvo que: “aunque parezca una paradoja, la situación indica que los beneficios de la comunicación interna no se están comunicando. En un juego de palabras podríamos decir que se requiere una comunicación externa de la comunicación interna.” (TESSI, 2013; p.25)

La comunicación interna, ya sea concebida como problema o como disciplina, es siempre profunda, amplia y multidimensional. No se obtendrán soluciones si se aplican herramientas fundadas en un solo enfoque.

“Para dar en el clavo en comunicación interna es necesario lograr impacto, pero dicho impacto requiere, a su vez, una medida cuidada de persuasión. Desde un punto de vista metodológico, la comunicación interna debe arribar a un equilibrio persuasivo muy preciso al momento de la codificación de mensajes.” (TESSI, 2013; p.41)

“[...] Es por eso que rara vez, los teóricos de otras ramas de la comunicación pueden extrapolarse de manera directa a la estrategia de comunicación interna y lograr el mismo éxito que alcanzaron originalmente. La diferencia vital es que aquellas acciones fueron pensadas para otro tipo de audiencias, que reciben los mensajes de otros contextos y tienen otros códigos de comunicación.

Los poderosos avances en los medios de comunicación digital se maximizan con rapidez y calidad, a la vez que minimizan tiempos y costos. Esta situación permite entender - aunque no justificar- la gran tentación de concebir la comunicación interna como una mera función emisora o propaladora.

A fines del siglo pasado, las encuestas de empleados dieron las primeras advertencias sobre esta tentación. Luego, en los primeros años del nuevo milenio, numerosos organismos y asociaciones tomaron estas crecientes estadísticas buscando nuevas respuestas. Algunos de ellos propusieron un debate para responderse si era lo mismo para los integrantes de la organización estar conectados que comunicados.” (TESSI, 2013; ps. 48, 49)

El mismo autor menciona siete premisas y las encasilla dentro de tres etapas vitales para el éxito de toda comunicación en una organización. Se puede mencionar:

PLANIFICACIÓN	1) Escuchar primero.
	2) Capitalizar las quejas.
IMPLEMENTACIÓN	3) Ordenar la emisión.
	4) Narrar con significado.
	5) Ofrecer la palabra.
EVALUACIÓN	6) Medir los logros.
	7) ¿Y el cuadro de resultados?

De manera sintética, se menciona a qué hace referencia cada una de ellas:

“1) Escuchar primero: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización. De esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual.

2) Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja

y el rumor. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.

3) Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. Esta instancia evita dejar toda la responsabilidad comunicativa al área de comunicaciones.

4) Narrar con significado: La falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tiene importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le otorgan sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias.

5) Ofrecer la palabra: Una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecer la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece, ya que a la razón se suma la emoción y se produce una acción colectiva muy sinérgica alineada.

6) Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso resulta clave aplicar el mismo sistema de escucha que al inicio, para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura de que escuchar sea tan importante como emitir en todo el proceso estratégico de comunicaciones.

7) ¿Y el cuadro de resultados?: Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan en sus estados financieros. Los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento. Algunos de ellos están diseñados para detectar oportunidades de beneficio económico o instancias que le provocan pérdidas ocultas a la organización.” (TESSI, 2013; ps. 59 – 61)

Más allá de ver cómo se plantea un plan de comunicación interna y cómo se evalúan los resultados, es necesario hacer una crítica para conocer en qué estado se encuentra la situación actual.

Para ello, se puede mencionar que en los principales países de Europa y en Estados Unidos, las encuestas sostienen que la comunicación interna en las organizaciones no se desarrolla como disciplina, sino como problema.

Sin embargo, con el correr de los años, se notó un incremento de las necesidades comunicacionales dentro de las empresas, en donde se reclama la necesidad de entrenar a los gerentes para que actúen como comunicadores.

En base a un trabajo realizado por el autor citado, Manuel Tessi, donde se realizan encuestas para determinar la tendencia en comunicación interna en los países de España, México, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Perú, Chile, Argentina y Uruguay entre 2006 y 2012, se llegó a la conclusión de que las acciones a llevarse a cabo para la mejora en comunicación interna son “entrenamiento y capacitación para directivos, gerentes y jefes, planificación estratégica anual como metodología y mediciones para la sistematización de indicadores.” (TESSI, 2013; p. 247)

Casi el 50% de los encuestados reconoció que la capacitación de los directivos es vital y que las herramientas para mejorar la comunicación interna no deben ser tan sofisticadas, profesionalizar la escucha, el disenso y el intercambio presencial efectivizarían la tarea.

En cuanto a los planes de comunicación interna se pudo arribar a conclusiones que ponían en el tapete la importancia de planificaciones estratégicas de largo plazo, modelos integrales.

Por último, se consideró la importancia de contar con indicadores para poder medir los avances, puntos críticos, mejoras, ya que sin el instrumento de medición no se puede realizar la evaluación para aplicar las correcciones necesarias al curso de un plan.

De los resultados de los múltiples estudios realizados, el autor concluye en que existe “[...] un podio que contiene sólo tres palabras, cada una de las cuales implica la acción de mejora prioritaria que se debe realizar en la gestión profesional de la comunicación interna.

Las tres palabras del podio representan las variables principales de gestión que debieran atenderse en la actualidad [...]. Los consultados solicitan que la comunicación interna efectiva comience primero con herramientas de capacitación para los directivos; en segundo lugar, con una planificación basada en modelos de gestión, y tercero con una evaluación basada en sistemas de mediciones específicos de comunicación interna”. (TESSI, 2013; ps. 250, 251)

Ahora bien, el orden en la ubicación del podio está dado por resultados de trabajo de campo realizados, pero no logra tener sentido alguno si no se consideran interrelacionados los tres indicadores. No es menos importante, por su ubicación en el podio, el tercer indicador que el primero. Los tres son vitales en la planificación de una comunicación interna exitosa.

En estas instancias, es útil retomar el problema de investigación planteado, que se pregunta cómo es la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. e indagar en el aspecto económico que se aborda en el estudio.

Cuando se inicia el estudio sobre la comunicación interna en E.D.E.M.S.A., se reconoce que las falencias repercuten a nivel social, cultural y comunicacional dentro de la organización, pero que fundamentalmente, uno de los indicadores que demuestran el problema es el económico, es decir, el valor de las pérdidas que genera a la empresa que las comunicaciones dentro de ella no se realicen de manera efectiva y eficiente.

El desarrollo del marco teórico, hasta aquí, pretende explicar qué es la comunicación interna. Incluso, se esboza un modelo de Plan, que en las conclusiones, dará forma a los resultados de la investigación a modo de sugerencias. Pero, no se ha profundizado en el objetivo específico referido a “analizar los indicadores económicos de las áreas de estudio”, por lo que, a continuación, se desarrollará, en base a información obtenida de fuentes primarias el aspecto referido.

El Contrato de Concesión de la empresa E.D.E.M.S.A., que aplica y controla el E.P.R.E. define las exigencias y las sanciones de las que será pasible la organización al no cumplir con las condiciones estipuladas en el mismo. De éste, se desprende que los pedidos de conexión deben establecerse bajo normas y reglas claras para permitir la rápida satisfacción de los mismos.

Solicitada la conexión de un suministro, la distribuidora deberá proceder a la conexión del mismo dentro de los plazos indicados. El plazo contará a partir de la fecha en que el usuario presente ante la distribuidora la totalidad de la documentación requerida en la normativa vigente y se haya efectivizado el pago correspondiente al cargo por conexión. En caso de que el pago del cargo por conexión se efectúe a posteriori de realizada la conexión, el plazo se contabilizará a partir de la presentación de la totalidad de la documentación ya mencionada.

El mencionado plazo será interrumpido, solo en el caso de que el suministro no cumpla con las condiciones técnicas que permitan su habilitación. Dicho plazo será reanudado cuando el usuario informe a la distribuidora, por cualquier vía, haber cumplimentado las condiciones técnicas que permitan dicha habilitación.

Dicho esto, a continuación se establecen los plazos que se le otorgan a la empresa para realizar una conexión, a saber:

ETAPA 1: A partir de la entrada en vigencia del nuevo régimen tarifario y hasta dos años y seis meses posteriores al mismo, se controlarán, en forma semestral, las exigencias correspondientes a la Calidad del Servicio y Producto Técnico y en forma trimestral, los aspectos referentes a la Calidad Comercial. Esta etapa servirá para permitir a la distribuidora la adecuación de sus instalaciones y sistemas de adquisición de información. Se ajustarán, en forma conjunta con el EPRE, las metodologías de control a aplicar durante la ETAPA 2. Los controles se efectuarán mediante indicadores por usuario y el incumplimiento de los mismos dará lugar a la aplicación de sanciones.

Cuadro 4: Plazos de Conexión - Etapa 1

<i>Pequeñas Demandas</i>	Bajo Red	No bajo Red
Urbano	2 días	A convenir. < 15 días
Rural	3 días	A convenir. < 30 días
<i>Grandes Demandas</i>	Sin Ampliación	Con Ampliación
Baja Tensión	5 días	A convenir. < 60 días
Media Tensión	A convenir. < 60 días	

Fuente: Elaboración Propia en base a E.D.E.M.S.A.

Recolocación de medidores 3 (tres) días hábiles.

ETAPA 2: Finalizada la Etapa 1, se controlará la prestación del servicio a nivel de cada suministro. La distribuidora deberá contar con sistemas de adquisición y tratamiento de información que posibiliten al EPRE efectuar los controles previstos. En los casos de verificarse apartamientos en los indicadores de calidad, se aplicarán las sanciones previstas.

Cuadro 5: Plazos de Conexión - Etapa 2

<i>Pequeñas Demandas</i>	Bajo Red	No bajo Red
Urbano	2 días	A convenir. < 10 días
Rural	3 días	A convenir. < 20 días
<i>Grandes Demandas</i>	Sin Ampliación	Con Ampliación
Baja Tensión	3 días	A convenir. < 30 días
Media Tensión	A convenir. < 45 días	

Fuente: Elaboración Propia en base a E.D.E.M.S.A.

Recolocación de medidores 1 (un) día hábil

Para los pedidos de conexión cuyos plazos sean a convenir con el usuario en caso de que la empresa requiera un plazo superior al establecido, deberá efectuar una presentación ante el E.P.R.E. En caso de no darse cumplimiento a la resolución que adopte el ente de control, la distribuidora será pasible de sanción por incumplimiento.

La empresa presentará un informe trimestral sobre la cantidad de conexiones realizadas agrupadas por tarifa, por banda de potencia, y por casos en que es necesaria o no la modificación de la red. En todos los casos se especificarán los tiempos medios de ejecución. Para los casos en que se excedieran los tiempos admisibles, deberán presentar un registro

informático indicando los datos del solicitante afectado, fecha de concreción del pedido, características técnicas del suministro solicitado, fecha de conexión y monto en concepto de multa por incumplimiento. Igual información se deberá remitir para las recolocaciones de medidores.

Al conocerse los plazos que se establecen en el Contrato de Concesión de la empresa E.D.E.M.S.A. y que son pasibles del control y sanciones aplicados por el E.P.R.E., se puede evaluar la información suministrada por la Gerencia Comercial de la empresa, que fija indicadores de gestión en lo referente a conexiones. A continuación se transcribe la información obtenida:

Cuadro 6: Indicadores de Gestión Anuales

Indicador	UM	Valor 2009	Valor 2010	Valor 2011	Valor 2012	Valor 2013	Valor 2014	Valor 2015
Cientes habilitados fuera de plazo (Sin modificación de la red)	%	0,85%	0,49%	0,55%	4,12%	2,91%	1,7%	0.7%
Cientes habilitados fuera de plazo (Con modificación de la red)	%	34%	31%	23,7%	10,4%	12,9%	10,1%	5.6%

Fuente: Elaboración Propia en base a Gerencia Comercial E.D.E.M.S.A.

En el cuadro anterior, se pueden observar los Indicadores que utiliza la empresa para medir el porcentaje de clientes habilitados fuera de los plazos establecidos a los que se hace referencia en el Contrato de Concesión. En el mismo, se puede observar una comparación del año 2009 al 2015. Se puede percibir que las conexiones fuera de los términos pactados, cuando es necesario modificar la red han ido en una sostenida disminución, mientras que las conexiones que no necesitan modificación de red se han postergado, y muestra indicadores que han aumentado sus valores.

A los fines de la investigación, la Gerencia Comercial de la empresa aportó los datos acumulados mensuales durante el período que se investiga:

Cuadro 7: Indicadores de Gestión - Primer Semestre 2016

Indicador	UM	ENE 2016	FEB 2016	MAR 2016	ABR 2016	MAY 2016	JUN 2016
Clientes habilitados fuera de plazo (Sin modificación de la red)	%	0.3%	1.7%	0.9%	0.7%	0.2%	1.8%
Clientes habilitados fuera de plazo (Con modificación de la red)	%	5.6%	2.5%	4.0%	1.1%	7.5%	5.1%

Fuente: Elaboración Propia en base a Gerencia Comercial E.D.E.M.S.A.

En el cuadro anterior, se observan los indicadores mensuales, correspondientes al período enero – junio de 2016. Los valores no son constantes ni muestran un paulatino descenso, sino que, por el contrario, hacen picos que demuestran que no existe un control adecuado de los indicadores.

Lo que se pretende determinar en la presente investigación es el desarrollo de la comunicación interna de la empresa E.D.E.M.S.A., pero esto, íntimamente ligado a las pérdidas económicas en la organización, producto de la mala o deficiente circulación de la información.

Para arribar a un resultado, es necesario indagar más profundamente en los datos proporcionados por la Gerencia Comercial de la empresa, demostrando en valores en pesos los costos que tienen estos errores o desviaciones. A continuación, se representan en el Cuadro 8 los tipos de multas aplicados a la empresa, indicados por valores anuales, a saber:

Cuadro 8: Tipos de multas - Valores anuales.

Tipo de Multa		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Otras Gerencias	Multa Conexión – Técnica	\$152.517	\$171.772	\$143.918	\$161.760	\$256.122	\$195.832	\$122.683
	Multa reclamos Jurídicos	\$2.751	\$1.917	\$1.009	\$318	Sin datos	Sin datos	Sin datos
	Gerencia Finanzas – Reanudación	Sin datos	\$3.031	\$2.746	\$4.837	Sin datos	\$53	Sin datos
Gestión Comercial	Multa Conexión – Comercial	\$22.681	\$4.690	\$4.091	\$46.429	\$71.911	\$54.918	\$39.969
	Multa por Reanudación	\$21.471	\$9.383	\$15.395	\$26.441	\$90.592	\$35.072	\$33.759
	Multa por Rehabilitación	\$2.753	\$873	\$2.410	\$16.935	\$9.814	\$17.027	\$5.017
	Multa reclamos Comercial	\$62.761	\$7.446	\$14.296	\$17.394	\$12.826	\$15.473	\$19.869
	Multa EPRE – Estimaciones	\$4.312	\$2.561	\$230	\$367	Sin datos	Sin datos	Sin datos
	Multa reclamos Suspensión Indebida	\$2.084	\$486	\$1.184	\$275	\$842	\$121	\$631
Multa Total		\$271.330	\$202.159	\$185.279	\$274.756	\$318.496	\$442.107	\$221.928

Fuente: Elaboración Propia en base a Gerencia Comercial E.D.E.M.S.A.

En el cuadro anterior, es útil reparar en los valores que muestran las multas por conexión, de tipo técnica y comercial. También, al igual que en cuadros anteriores, se puede percibir la comparación anual de los costos, expresados en pesos, de las multas por conexión, tanto de la Gerencia Comercial como de otras Gerencias.

Se observa, en general, el incremento de los valores en las multas, lo que a los fines económicos de la organización, es perjudicial.

Para finalizar, se adjunta el detalle de las multas percibidas por el incumplimiento en los plazos de conexión durante el primer semestre de 2016, a saber:

Cuadro 9: Tipos de Multas. Importes - Primer semestre 2016

Tipo de Multa		2016					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Otras Gerencias	Multa Conexión Técnica	\$1.504	\$808	\$21.765	\$58	\$29.426	\$2.612
	Multa Conexión Comercial	\$1.371	\$10.105	\$6.388	\$3.077	\$1.328	\$12.885
Gestión Comercial	Multa por Reanudación	\$981	\$5.395	\$22.070	Sin datos	Sin datos	\$43.570
	Multa por Rehabilitación	\$158	\$442	Sin datos	Sin datos	Sin datos	\$6.755
	Multa reclamos Comercial	\$90	\$2.385	\$8.091	\$1.558	\$22.040	\$272
Multa Total		\$4.103	\$19.135	\$58.135	\$4.693	\$52.794	\$66.095

Fuente: Elaboración Propia en base a Gerencia Comercial E.D.E.M.S.A.

En función a los objetivos planteados, con estos indicadores aportados por la empresa, se puede presentar el panorama existente en cuanto a las sanciones que percibe la organización por las demoras en los diferentes tipos de conexión que repercuten, económicamente en la misma. En consecuencia obstaculiza la concreción de objetivos de la empresa, entre ellos, el económico.

El presente apartado, Marco Teórico, ha permitido hacer un repaso y síntesis del estado del arte en el que se encuentra el tema, es decir, conocer el avance de diferentes teóricos e investigadores que han indagado en el tema de estudio.

Se ha podido presentar, a grandes rasgos, la legislación nacional y provincial que regula las cuestiones relacionadas a la empresa estudiada y el ordenamiento que establece las obligaciones que tiene al ser prestadora de un servicio público. Incluso, se hace mención al ente regulador que la controla. Internamente, la empresa se ordena por medio de Manuales de

Normas de Calidad, Manuales de Procedimiento y Cuadros Tarifarios que asisten a la organización y gestión de la misma.

Sintéticamente, se ha comentado la historia de la energía eléctrica en la provincia y cómo los avances industriales y tecnológicos han permitido prestar, al momento, un servicio de calidad para los usuarios, además de rescatar la importancia de las inversiones realizadas por los diferentes gobiernos y empresarios en la materia.

Se ha indagado en los principales escritos y referentes del medio en el tema para contar con literatura y opiniones válidas y que otorguen rigor científico a los fines de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Se ha definido a los actores que intervienen en el escenario, siendo de vital importancia para definir quiénes participan en los procesos de toma de decisión en la materia.

Se ha indagado, en profundidad, en cada uno de los conceptos que aborda el presente estudio, para definir cada uno de los términos utilizados, las teorías desarrolladas y el fin último de la investigación que busca validar o refutar la hipótesis planteada.

De este desarrollo teórico presentado en el apartado que se comenta, se puede rescatar el estudio de la Comunicación Interna, sus orígenes y su evolución, los diferentes modelos y estilos, procesos e implicancias, hasta considerarla un insumo vital en la Administración de Empresas.

Se ha presentado a la organización y a los elementos que definen su cultura e imagen, así como a los recursos humanos que forman parte de la empresa. Se rescata la importancia de la definición de la misión, visión y valores creados para la misma y la comprensión y aceptación por parte de sus miembros.

Se ha clasificado y caracterizado la Comunicación Interna y los problemas por los que atraviesa para ser veraz y válida, para definir estrategias viables que la preserven y que la hagan efectiva.

Para finalizar, se ha hecho hincapié en los aspectos técnicos que hacen a la empresa, orientados a las condiciones establecidas para la prestación del servicio de suministro eléctrico, que definen estándares de calidad, que conforme la hipótesis de investigación, son los que se ven afectados cuando fallan los mecanismos de comunicación al interior de una organización y los castigos o multas de los que son posibles en el caso de incumplimiento.

Motivo de todo ello, se continúa el desarrollo del presente trabajo con los aspectos metodológicos del mismo, que serán los que permitirán definir y establecer el tipo de investigación, para diseñar las herramientas que obtendrán la información y datos que permitan arribar a las conclusiones y sugerencias.

II.6. Tipo de Investigación:

El enfoque de la investigación es mixto, ya que integra el método cuantitativo y cualitativo e intenta utilizar las fortalezas de ambos. Se centra en aspectos susceptibles de cuantificación y cualificación de fenómenos, pero tiene preponderancia cuantitativa.

La selección de este enfoque radica en que se intenta abarcar el estudio desde una perspectiva más amplia y profunda, con mayor claridad y la producción de datos más variados en función a la flexibilidad de la perspectiva abordada.

El enfoque mixto también se considera de utilidad porque enriquece la muestra, mejora la fidelidad de los instrumentos de recolección de datos, permite alcanzar la integridad del proyecto al incrementar su confiabilidad y optimiza los resultados ya que se tiene una visión holística del problema de investigación.

La ejecución de los métodos será concurrente, es decir que se aplicarán de manera simultánea.

Según su amplitud, el estudio es micro social. Su enfoque se centra en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza Sociedad Anónima, E.D.E.M.S.A., por lo tanto, los resultados de la investigación a los que se aspira, no abarcarán un enfoque amplio, respecto a conductas sociales, sino a un aspecto específico de un ambiente laboral determinado.

Las fuentes para elaborar el Marco Teórico que se consultaron son primarias – libros, artículos de revistas científicas, ponencias- y secundarias – resúmenes, síntesis, enciclopedias - (mixta).

Conforme el alcance de la investigación, se define como descriptiva y explicativa. Descriptiva porque pretende detallar rasgos importantes de la comunicación interna actual de la organización de estudio, para detallar las tendencias del grupo de análisis. Explicativa porque pretende establecer las causas del fenómeno estudiado, en qué condiciones se manifiesta, por qué existe relación entre las variables.

La presente investigación, según su diseño, es aplicada, ya que trata de resolver un problema en forma práctica en el campo de estudio. Esto, nos lleva a considerar que su naturaleza es empírica, ya que los datos manejados surgirán de instrumentos de recolección que se aplicarán a las personas que forman parte del estudio.

Según el marco en el que tiene lugar, la investigación es de campo, ya que se observa a los sujetos en su ambiente natural, que en este caso es el laboral, es decir, en las instalaciones de la empresa E.D.E.M.S.A.

El trabajo de investigación hará una medición temporal sincrónica, ya que analizará la organización en un momento dado, período que abarca enero de 2016 a junio de 2016.

Se utilizará como instrumento de recolección de datos la encuesta semi estructurada (cuestionario) y focus group, ambos diseñados para esta investigación. Así también, se obtendrán datos que aportarán referentes teóricos y del ámbito laboral.

II.7.Hipótesis:

“La comunicación interna en E.D.E.M.S.A. es de tipo monodireccional descendente, lo cual determina pérdidas ocultas en los resultados económicos de la organización.”

La presente hipótesis de investigación es de tipo causal bivariada Causal, implica que se afirma una relación entre dos o más variables y que se establece el tipo de relación que existe entre éstas.

En esta relación entre variables intervienen dos: Una variable independiente y una variable dependiente.

II.8.Variables:

Al formular la hipótesis, es necesario definir las variables que están incluidas en ella para unificar los términos existentes, evaluarlas en la realidad, confrontar la investigación con otras similares y analizar los resultados de la investigación al contextualizar el problema.

Entonces, se define:

Variable Independiente: Comunicación interna.

Variable Dependiente: Resultados económicos.

II.9.Definición de Variables:

Variables. Definiciones Conceptuales:

Comunicación interna: Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización y entre la organización y su medio, para influir en las opiniones, aptitudes y conductas del público

interno y externo de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Indicadores económicos: Beneficios que se obtienen de un proceso o actividad económica, llevada a cabo por una organización o una de sus partes. Es la variación de los fondos de una organización, en un período, como consecuencia de sus operaciones. Este resultado se determina a cuenta de la diferencia entre los ingresos y los gastos producidos en el período de referencia.

Variables. Definiciones Operacionales:

Comunicación interna: Se evaluará la calidad y efectividad de las prácticas comunicacionales al interior de la empresa, entre las diferentes áreas, por medio de herramientas de recolección de datos – cuestionario, focus group - que midan dichas prácticas.

Indicadores económicos: Se analizarán los ratios económicos para evaluar los beneficios y pérdidas económicas de la empresa por su actividad económica específica, en el transcurso de un lapso de tiempo preestablecido, por medio de la comparación de datos obtenidos de los registros de la empresa.

II.10.Indicadores:

Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar un desvío sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Se utilizarán como indicadores de las variables, los siguientes:

Comunicación interna:

Cantidad de áreas involucradas.

Conocimiento de los valores empresariales.

Fluidez de la comunicación.

Grado de formalidad de los procesos comunicacionales.

Dirección de la comunicación.

Canales de comunicación utilizados.

Estilo de la comunicación.

Nivel de satisfacción laboral entre los empleados.

Interacción entre miembros de diferentes áreas.

Indicadores económicos:

Clientes habilitados fuera de plazo (Sin modificación de la red)

Clientes habilitados fuera de plazo (Con modificación de la red)

Multa Conexión – Técnica

Multa reclamos Jurídicos

Gerencia Finanzas – Reanudación

Multa Conexión – Comercial

Multa por Reanudación

Multa por Rehabilitación

Multa reclamos Comercial

Multa EPRE – Estimaciones

Multa reclamos Suspensión Indevida

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

El fundamento de una investigación está compuesto por teorías que estructuran un área de conocimiento y que constituirán su objetivo, el cual se alcanzará por medio de la construcción de evidencia empírica.

En el proceso de investigación, se respeta una estructura conocida como metodología de la investigación, que durante el desarrollo del presente capítulo se basará en el autor Roberto Hernández Sampieri.

Existen diferentes corrientes de pensamiento que convergen en el enfoque cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica, para establecer patrones de comportamiento, describir la distribución de rasgos, medir la incidencia de un suceso y probar teorías. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación y brindar una descripción detallada de la realidad.

Un tercer enfoque, reconoce una perspectiva mixta. El presente trabajo puede considerarse mixto, ya que en el proceso se recurrió a elementos que forman parte del enfoque cuantitativo y cualitativo. El estudio apuntó a lograr un resultado intersubjetivo, fundado en datos objetivos y subjetivos.

La estructura de una investigación establece pasos. Uno de estos responde al planteo del problema de investigación que busca delimitar el tema de estudio y que, en este caso, responde a: ¿Cómo es la comunicación interna en E.D.E.M.S.A.?

A éste, lo acompañan el desarrollo de los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación del estudio y el análisis de su viabilidad, a los fines de evaluar las debilidades y fortalezas que se manejan respecto del conocimiento del problema abordado.

Luego, el sustento teórico, se funda en detectar y consultar la bibliografía orientada a los propósitos de estudio. Las fuentes para elaborar el marco teórico fueron primarias y secundarias (mixtas). Las primarias, proporcionaron datos de primera mano, es decir, documentos que incluyen resultados de los estudios ya realizados. Para ello, fue necesario indagar en autores e investigaciones que estuvieran a la vanguardia en el tema.

En el marco teórico también se trató la importancia de los actores que intervienen en el tema, aplicado al escenario en cuestión.

De esta manera, se abordó un estudio de tipo micro social, ya que el enfoque se centró en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza Sociedad Anónima, E.D.E.M.S.A., por lo tanto, los resultados se refirieron a un ambiente laboral específico.

El alcance de la investigación se definió como descriptivo y explicativo.

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado, para describir tendencias de un grupo o población. En la presente investigación, se mostrarán las dimensiones del problema de la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. y su contexto, al definir mediciones de uno o más atributos del tema en cuestión.

El estudio explicativo supera el carácter descriptivo y busca establecer las causas de los eventos. En resumidas cuentas, no sólo se describirá la situación en la que se halla inserta la empresa, sino que se aspirará a explicar por qué se encuentra en ese estado de situación.

III.1. Diseño de la investigación:

El diseño de una investigación implica la elaboración de un plan o estrategia que permita obtener información para poder profundizar en el tema elegido.

El diseño de la presente es de tipo no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, es decir, que se procederá a observar la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. tal como se da en su contexto natural, para luego analizarla.

Los estudios no experimentales, pueden ser de tipo transeccional o longitudinal. El presente, es de tipo transeccional, ya que toma los datos en un momento único, en un tiempo determinado, es decir la investigación hará una medición temporal sincrónica, ya que analizará la organización en un momento dado, período que abarca enero de 2016 a junio de 2016.

Otra clasificación que incluyen los estudios no experimentales transeccionales es que pueden ser exploratorios, descriptivos o correlacionales – causales. La presente investigación opta por el correlacional – causal ya que va a describir la relación que existe entre las dos variables definidas en la hipótesis, en un momento dado y a buscar las causas que relacionan dichas variables.

La investigación no experimental tiene mayor validez externa, ya que permite generalizar los resultados a otros individuos o situaciones.

La investigación es aplicada, ya que trata de resolver un problema en forma práctica en el campo de estudio. Ésto, lleva a considerar que su naturaleza es empírica, por lo que los datos surgirán de instrumentos de recolección que se aplicarán a la muestra calculada.

Según el marco en el que tiene lugar, la investigación es de campo, ya que se observa a los sujetos en su ambiente natural, que en este caso es el laboral, es decir, en las instalaciones de la empresa E.D.E.M.S.A.

III.2.Población:

Se define a una población como al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

El estudio de una población, se da solamente para los censos, en donde se busca relevar datos sobre todo el universo existente (personas, animales, plantas, entre otros). Sin embargo, fundados en cuestiones de tiempo, recursos, costos, se opta por seleccionar una muestra.

En el caso de la empresa de estudio, E.D.E.M.S.A., ésta cuenta con recursos humanos de tipo administrativo y operativo, en toda la provincia de Mendoza, que ascienden a 695 empleados.

III.3.Muestra:

Dadas las dimensiones de la empresa en cuestión, el tiempo y el costo que implicaría recabar datos de la población, se decide seleccionar una muestra. Para tomarla, es vital definir la unidad de análisis sobre la que se trabajará. En este caso, son las personas que trabajan en E.D.E.M.S.A. Un sub-grupo de la población constituirá la muestra, sobre la cual se extrapolarán los resultados a la población.

En el presente trabajo, el enfoque mixto de la investigación ha permitido que se diseñen como instrumentos de recolección de datos, para recabar la información necesaria, el cuestionario y el focus group, que corresponden al enfoque cuantitativo y cualitativo, respectivamente. Por ello, la selección de la muestra para cada uno implica diferentes estrategias.

Para calcular la muestra sobre la que se aplicará el cuestionario, se establece que será probabilística, es decir, que cada uno de sus elementos tendrá las mismas posibilidades de ser elegido. El mecanismo es aleatorio. Para ésto se utilizará la fórmula que aplica Hernández Sampieri:

1. $n' = S^2$ Tamaño de la muestra sin ajustar.

V^2 donde $S^2 = p(1-p)$, $V^2 = (se)^2$

2. $n = \frac{n'}{1 + n'/N}$ tamaño de la muestra ajustada

Donde:

n' : Tamaño de la muestra sin ajustar.

S^2 : Varianza de la muestra.

V^2 : Varianza de la población.

N : tamaño de la población.

P : variabilidad positiva.

Se : error estándar.

La cual, aplicada al trabajo, resulta:

Se : 0,5

P : 0,5

N : 695

S^2 : $p(1-p) = 0,5(1-0,5) = 0,25$

V^2 : $(0,05)^2 = 0,0025$

$n' = \frac{0,25}{0,0025} = 100$

0,0025

$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} = \frac{100}{1 + (100/695)} = 87,427$

$1 + (n'/N)$

$1 + (100/695)$

n : 87 casos.

Para estudiar la variable de comunicación interna se tomará una muestra de 87 personas de la organización.

Al cálculo realizado, precedentemente, se le aplicará una selección sistemática de elementos muestrales, que se calculará de la siguiente manera:

$K = N/n$ Donde:

K = un intervalo de selección sistemática

N = la población

n = la muestra

$K = 695/87 = 7.98$

El intervalo $1/K = 7.98$ establece que cada 7 personas se seleccionará 1 hasta completar la muestra.

Como se mencionó al iniciar el apartado, otro instrumento de recolección de datos que se utilizará será el focus group, pero esta herramienta es propia del enfoque cualitativo y la selección de la muestra para aplicarla, difiere del instrumento anterior.

Por ello, se explicará cómo se procederá a seleccionar la muestra para realizar el grupo focal en la empresa E.D.E.M.S.A.

El objeto de seleccionar como instrumento de recolección de datos al grupo focal, en particular y al enfoque cualitativo en general, está basado en la necesidad de contar con información que indague sobre los aspectos planteados con mayor profundidad, flexibilidad e integralidad. Esta elección, por lo tanto radica en que los casos tomados para la muestra aporten mayor cantidad de detalles, significados e información para acceder a una visión más amplia del problema. Será, entonces, la muestra de expertos por la que se optará. Su finalidad metodológica implica recurrir a expertos en un tema y ayuda a generar hipótesis más precisas y a definir las preguntas de los cuestionarios de manera más asertiva.

Para el presente caso de estudio, se seleccionó a personal del ambiente laboral que pertenece a las áreas de estudio que abarcan la investigación, es decir, Gerencia Comercial, Gerencia

Técnica, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Recursos Humanos de la organización, que a continuación se detallan: Jefe de Departamento de Normativas Comerciales, Jefe del Departamento de Capacitación y Comunicación Interna, Jefe de Departamento de Gestión Comercial, Sub Gerente de Contabilidad, Jefe de Departamento Operativo de Grandes Clientes, Jefe de Departamento Ingeniería Norte, Jefe de Departamento de Obras y Subgerente Atención Clientes Norte.

Se justifica su elección, fundados en su perfil, experiencia y formación en el tema que se aborda.

III.4.Recolección de datos:

La presente etapa del proceso de investigación consiste en elaborar un plan detallado que conduzca a reunir datos que tengan un propósito útil a la solución del problema planteado.

Según Hernández Sampieri, “medir significa asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas.”

Medir implica llevar a cabo un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos, lo cual se realiza mediante un plan que clasifica los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente. Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan las variables.

Para obtener estos datos se utilizarán herramientas, que se aplicarán a la muestra seleccionada, de la cual se obtendrá información que será medida y así, se arribará a las conclusiones.

El presente trabajo de investigación, que plantea un diseño mixto, utilizará dos instrumentos de recolección de datos. El cuestionario, herramienta de tipo cuantitativa y el

focus group, que busca arribar a datos cualitativos, para indagar en aspectos subjetivos y más profundos de la investigación.

Tanto los instrumentos cuantitativos como los cualitativos necesitan ser rigurosos en su diseño y aplicación, para que los resultados obtenidos puedan extrapolarse y aplicarse a la realidad para entender el fenómeno abordado.

A continuación, se presentan los instrumentos de recolección de datos seleccionados – cuestionario y focus group - que se adjuntan en el Anexo 1 y 2, respectivamente.

De los mismos, se indicará cómo se evaluará su fiabilidad en el diseño y la aplicación.

a) Cuestionario:

El cuestionario, adjunto en el Anexo 1 del presente trabajo, es de tipo investigativo y está diseñado atento a los objetivos de la investigación que responden a indagar en la comunicación interna en E.D.E.M.S.A., analizar el modelo actual de comunicación interna, establecer una metodología para medir la efectividad de la comunicación interna, investigar sobre los indicadores económicos de las áreas de estudio, e identificar alternativas de modelos de comunicación interna.

El cuestionario cuenta con un conjunto de preguntas y enunciados, especialmente diseñados, respecto de las variables a medir y se presentará por escrito a las personas seleccionadas de la muestra, que lo podrán responder en su ámbito y horario laboral. Para realizar el mismo, se cuenta con la autorización de las personas responsables de recursos humanos de la empresa, e incluso, están al tanto del cuestionario que se aplicará, sobre el cual realizaron observaciones y sugerencias a los fines de que la investigación llevada a cabo no sea un mero estudio de caso, sino que también, las conclusiones a las que se arribe, permitan introducir reformas o cambios en la comunicación interna de la entidad.

El cuestionario, de tipo semi estructurado estará integrado por las instrucciones para determinar la forma en la que se contestará, es decir, por mail y su remisión dentro de los 2 (dos) días de recibido, según se indica en el Anexo 1. El propósito y la relevancia de la investigación que se aborda, también como reza el Anexo, persigue abordar una investigación sobre el estado de la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. Para finalizar, se garantiza la confidencialidad en la información aportada por el encuestado.

La elección del diseño del cuestionario está fundada en el objetivo que persigue recabar, cuantificar, universalizar y comparar la información recolectada. Al definir el formato, se facilita la sistematización de los datos, por lo que se puede arribar a conclusiones de una manera más eficiente. En este caso, se intentará medir la efectividad de la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. y cómo influye ésta en los resultados económicos de la empresa a través de interrogantes que buscarán dar con la evaluación de los empleados respecto del tema, cuáles son las fallas y los aciertos que perciben, sus sugerencias y críticas.

El cuestionario es de tipo semi estructurado, es decir, contiene 30 (treinta) preguntas que serán cerradas – contienen opciones de respuesta previamente delimitadas - y abiertas – no delimitan las alternativas de respuesta - y se enviará a través de correo electrónico a las personas de la muestra seleccionada, a las cuales se les dará el plazo de 2 (dos) días para contestar y remitir el mismo.

De estas 30 (treinta) preguntas 28 (veintiocho) son cerradas y 2 (dos) son abiertas. De las mismas, 7 (siete) se subdividen en índice a) y b), de los cuales 3 (tres) son cerrados y 7 (siete) son abiertos.

Las mismas están orientadas a indagar en temas referidos a las características de los empleados encuestados, la estructura organizacional, un diagnóstico situacional de la comunicación al interior de la empresa, el tipo y estilo de comunicación que se emplea entre

los miembros de diferentes jerarquías, las fallas en los canales y herramientas que se utilizan, la definición de un escenario futuro para delinear cómo se puede implementar una comunicación interna efectiva, la relación entre las sanciones económicas aplicadas a la empresa por incumplimientos en las tareas definidas y la falta de comunicación, entre otras.

Los instrumentos de recolección de datos cuantitativos – en este caso, el cuestionario -, deben cumplir con tres requisitos esenciales: Confiabilidad, validez y objetividad.

Confiabilidad

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.”

Como es prácticamente imposible que las mediciones sean perfectas, las investigaciones manejan un margen de error permitido, para que cualquier desviación en los cálculos no modifique los resultados del estudio.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. La mayoría pueden oscilar entre cero y uno. Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición.

Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

Medida de estabilidad (confiabilidad por test – retest).

Método de formas alternativas o paralelas.

Método de mitades partidas (split halves).

Medidas de consistencia interna.

Para este estudio, una vez diseñado el instrumento de recolección de datos, se decide establecer la medición de confiabilidad por medio de la medida de estabilidad o Test – Retest, para lo cual se realizará una prueba piloto que aplicará el cuestionario diseñado a 10 personas.

Se realizará una primera aplicación y luego se repetirá, en igualdad de condiciones, a las mismas personas, la prueba dentro de los 15 días corridos. Si la correlación de los resultados de ambas aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considerará confiable y se procederá a la aplicación de la muestra seleccionada.

La confiabilidad de los instrumentos, también estará fundada en la opinión de expertos. Para su diseño se ha recurrido a la evaluación y sugerencias de referentes dentro de la Empresa, que no solamente han autorizado la aplicación de las mismas, sino que han guiado y orientado su diseño, en base a los conocimientos y la experiencia adquirida, en algunos casos por su formación profesional específica, en otros, por su antigüedad en determinadas áreas de la organización.

Validez.

La validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria.” Puede tener diferentes tipos de evidencia: 1) relacionada con el contenido, 2) relacionada con el criterio, 3) relacionada con el constructo.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida.

Para la presente investigación, el autor fijó la validez de contenido al revisar, para las variables definidas, estudios e investigaciones científicas preexistentes, citadas en la bibliografía, no sólo locales, sino también nacionales e internacionales. Se consultaron referentes vitales en el estudio del fenómeno abordado que aportaron categorías y variables necesarias para realizar mediciones válidas. También, se indagó en investigaciones y trabajos

realizados para otras universidades y se determinó que existen para el tema en cuestión, una cantidad determinada de variables y dimensiones, que se hace necesario medir.

A continuación, para darle validez de contenido al trabajo, se detallan las más frecuentes e indispensables categorías a tener en cuenta:

- 1) Identificación de los participantes.
- 2) Identificación de la organización en cuestión.
- 3) Conocimiento de los objetivos organizacionales.
- 4) Comunicación interna.
- 5) Clasificación y dirección de la comunicación interna.
- 6) Estilos de la comunicación interna.
- 7) Ruidos, rumores, interferencias en la comunicación interna.
- 8) Canales de comunicación interna.
- 9) Herramientas de comunicación interna.
- 10) Liderazgo, dirección, motivación.
- 11) Sanciones, castigos, multas.

Para garantizar la validez de contenido del instrumento seleccionado, también, el autor del trabajo sometió el cuestionario a la evaluación de la gerencia de recursos humanos de la empresa, los que constataron la oportunidad y necesidad de las preguntas diseñadas, su comprensión y diseño y dieron por aprobado el mismo, para ser aplicado a la muestra seleccionada.

La validez de criterio establece la fiabilidad de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo.

En el presente trabajo de investigación, la validez de criterio se establecerá, de manera predictiva, ya que al pretender, con el estudio, determinar que los problemas de comunicación

al interior de la organización repercuten en los indicadores económicos de la empresa, las medidas correctivas que se apliquen a los mecanismos de comunicación llevados a cabo, en el futuro deberán disminuir las pérdidas, importes o cantidad de multas, sanciones, entre otras, que se apliquen a la empresa. Es decir, que la validez de criterio sólo se podrá definir a posteriori, si la empresa aplica las medidas que, a modo de conclusión, ofrecerá el presente trabajo, midiendo con el mismo instrumento las variables definidas y los indicadores económicos obtenidos.

La validez de constructo se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. Concierno el significado del instrumento, esto es, qué está midiendo y cómo opera para medirlo.

Para la investigación abordada, la elaboración de la hipótesis de investigación establece una relación directa con la teoría consultada y plasmada en el marco teórico. La consulta de los antecedentes, referentes legales, históricos y teóricos permiten que las variables que integran la hipótesis tengan una correlación absoluta y directa con el tema de investigación y puedan ser medidas y cuantificadas.

El instrumento de recolección de datos, en este caso el cuestionario, refleja los conceptos teóricos abordados en la investigación, que fueron desagregados en variables, definidas conceptual y operacionalmente, para luego definir indicadores pasibles de medición y análisis.

Objetividad

Por último, la objetividad implica que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos de los investigadores que lo aplican e interpretan.

El estudio de la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. pretende alcanzar objetividad a través de técnicas que hacen a la formación profesional y experiencia laboral del autor del

trabajo. Si bien es imposible lograr la certidumbre total, la estandarización de los procesos en el diseño, aplicación y análisis del instrumento de recolección de datos – cuestionario- hará que se pueda contar con la objetividad necesaria para validar los resultados. Esta estandarización de procedimientos, está referida a que se utilizarán idénticas instrucciones, plazos, materiales, condiciones para completar el cuestionario a la muestra seleccionada, evitando cualquier tipo de elemento subjetivo que pueda desviar las intenciones de la investigación.

Para finalizar, es útil considerar que la validez, la confiabilidad y la objetividad no deben tratarse de forma separada. Sin alguna de las tres, el instrumento no es útil para llevar a cabo un estudio.

b) Focus Group:

El otro método de recolección de datos que se utilizará será el Focus Group o grupo focal, también, adjunto al presente trabajo en el Anexo 2. Esta herramienta se aplica a investigaciones que tienen un enfoque cualitativo.

El que se utilizará para este estudio apunta a recabar información en el ambiente natural y cotidiano de los participantes, por lo cual, en la presente investigación, se aplicará en el ámbito laboral, es decir, en las mismas instalaciones de la empresa, durante el mes de noviembre de 2016, en horario laboral. Será un solo grupo y una sesión única, en la cual los participantes son elegidos mediante el mecanismo de selección de expertos, que implica designar los perfiles con mayor experiencia y dominio del tema en cuestión, para invitarlos a colaborar.

En él, se apunta a ver cómo los individuos forman un esquema o perspectiva del problema, a través de la interacción.

En la aplicación del mismo, se tendrán en cuenta tres pasos lógicos, vitales para su éxito: el reclutamiento, la moderación y la confección del informe.

Para llevarlo a cabo, se reclutarán los perfiles más representativos, que para el caso, corresponderán a la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Finanzas, la Gerencia Técnica y la Gerencia Comercial de la empresa, a fin de observar y relevar el estado de comunicación de los grupos. En este caso, se elegirán 8 (seis) personas en total, en representación de cada una de las gerencias citadas.

Se inducirá una discusión, que será moderada por un representante del departamento de Normativas Comerciales, independiente de los que están afectados a la dinámica. La presencia del autor del trabajo servirá para tomar nota con fidelidad de las respuestas plasmadas durante el interrogatorio y el debate. Se utilizará como refuerzo una grabadora para respetar la veracidad de las opiniones vertidas. Este debate estará orientado en diferentes niveles de estructuración, por lo que se plantearán interrogantes relacionados con la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico de la situación. Luego, se evaluarán las fallas y aciertos en la aplicación de políticas referidas a la comunicación interna. Para finalizar, se intentará que los participantes desarrollen sugerencias e ideas que permitan reforzar las prácticas comunicacionales internas a la empresa y que mencionen las correcciones que se pueden aplicar a las ya existentes.

Del intercambio de opiniones que se pretende alcanzar, la estructura del mismo apunta a obtener una semblanza de los aspectos referidos a indagar en la comunicación interna de E.D.E.M.S.A., analizar el modelo actual de comunicación interna, establecer una metodología para medir la efectividad de la comunicación interna, analizar los indicadores económicos de las áreas de estudio e identificar alternativas de modelos de comunicación interna.

El acceso a estos objetivos se logrará a través de preguntas que realizará el moderador del grupo y que estarán orientadas a temas como la efectividad de la comunicación interna dentro de la empresa, las falencias en los procesos y canales de comunicación utilizados, los diferentes tipos de herramientas que se utilizan en la actualidad, la necesidad de redefinir objetivos orientados al tema en cuestión, la relación existente entre las fallas en la comunicación y las pérdidas económicas que repercuten en los indicadores de la organización, la utilidad de implementar un plan estratégico de comunicación, la calidad de las prácticas comunicacionales, la necesidad de medir los resultados de esas prácticas, entre otras.

Al finalizar, se elaborará un informe, donde se explicitarán las cuestiones relevantes del estudio aplicado, fruto de la interacción de las partes que intervienen en el problema, que será el resultado de la dinámica de grupo y de la participación del oyente que grabará el debate y transcribirá con fidelidad y objetividad las opiniones de la reunión.

Para medir el rigor de un instrumento de recolección de datos cualitativo, las condiciones son diferentes a los instrumentos de un diseño cuantitativo.

A continuación, se desarrollará la manera en la que se le otorgó validez científica a la presente herramienta, fundada en base a los criterios de dependencia, credibilidad, transferencia y confirmación.

Dependencia:

Esta categoría busca alcanzar equivalencia en los datos recolectados por distintos investigadores, en distintos momentos, respecto al tema en cuestión. En el presente trabajo, la consistencia de los resultados está dada por la revisión exhaustiva del diseño del instrumento por parte del investigador, del director de la investigación y de las autoridades de la empresa sobre la cual se aplicará el mismo, que lo sometieron a análisis para determinar si su puesta en práctica reportaría aportes y utilidad para la organización.

El profesionalismo al diseñar el grupo focal, la selección de sus participantes, las diferentes instancias de aplicación y la fidelidad en la transcripción de las respuestas y su informe final, serán las que evitarán cualquier sesgo que lo haga perder científicidad.

Credibilidad:

Implica que el investigador ha captado el significado completo de las experiencias de los participantes. De la presente investigación, se puede garantizar la credibilidad al permitir la presencia de un moderador ajeno a la investigación. Como se menciona al inicio, el diseño de la herramienta considera la figura de un moderador, además de la presencia del investigador. Si bien, el investigador será el que tome nota de cada una de las opiniones emitidas por los participantes – reforzada con la grabación de las mismas -, al finalizar la sesión, las percepciones y reacciones que no hayan sido expresadas verbalmente, se podrán comentar con el moderador, que puede aportar datos de utilidad y que se puedan contrastar con la experiencia del investigador.

Transferencia:

Si bien el objetivo de un estudio cualitativo no es extrapolar los resultados de la investigación – que sí es el del enfoque cuantitativo- a una población más amplia, se pueden trasladar los resultados a otro contexto. No es ésta una tarea del investigador, sino de aquellos a quienes, en otras circunstancias, entornos o momentos, les preocupe el problema y puedan utilizar el instrumento de recolección de datos y sus resultados para aportar luz y conocimiento a otro tema. Es decir que, si bien, los problemas de comunicación interna de E.D.E.M.S.A. que, conforme la hipótesis planteada, generan costos para la empresa, puedan ser reales, arribar a esta conclusión puede no ser la misma para otras organizaciones, pero la relación de variables, las mediciones realizadas y las conclusiones alcanzadas permitirán generar antecedentes teóricos para un problema similar.

Confirmación:

Para garantizar este criterio de rigor científico en el estudio, se garantiza la estancia en el campo del investigador, su conocimiento profundo del entorno, externo e interno de la organización, el contacto con fuentes que son un soporte vital para esta tesis y el apoyo del departamento de recursos humanos para llevarlo a cabo.

Corresponde aclarar, que las investigaciones científicas consideran otros instrumentos de recolección de datos como documentos, registros, entrevistas, observación, anotaciones y bitácora de campo. Se considera que, aunque no se plasmen todas en el trabajo de investigación, ha sido de vital importancia para el desarrollo de la investigación, contar con información obtenida de manuales de procedimiento, auditorías y proyectos ya que la formulación del problema se ha planteado desde un punto cercano a la realidad organizacional, con el conocimiento del escenario, el entorno y el clima en general, con sus virtudes y sus puntos álgidos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente capítulo, el último de esta investigación, antes de arribar a las conclusiones, se pretende plasmar el resultado de las herramientas de recolección de datos que se diseñaron en el capítulo anterior y que se adjuntan en los anexos pertinentes.

Por lo tanto, se tendrá acceso a la sistematización y cuantificación de los datos obtenidos por el cuestionario y el informe resultante de la aplicación del Grupo Focal.

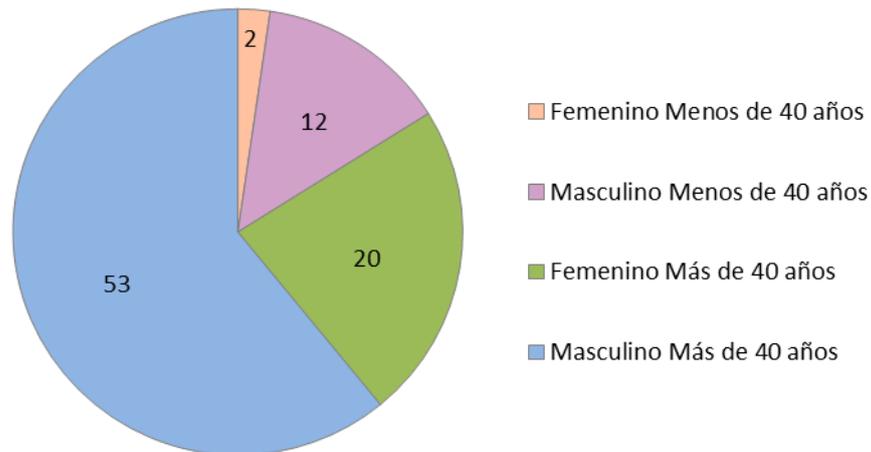
Se recurrirá a la elaboración y presentación de tablas, diagramas y gráficos para representar con mayor claridad los resultados alcanzados.

CUESTIONARIO:

El Cuestionario aplicado a la presente investigación fue un instrumento diseñado, específicamente, para el estudio. No sólo se tuvieron en cuenta los puntos relevantes desarrollados por la teoría, plasmados en el Capítulo I, sino que también, para poder ser aplicado a la muestra, los profesionales del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa revisaron y estudiaron la validez del instrumento y la utilidad que podía reportar a la organización.

La encuesta se envió a través de mails con un plazo de 2 (dos) días para responder. La sistematización de datos del Cuestionario se puede consultar, de forma completa, en el Anexo nº 1 que se incorpora al final del trabajo. El mismo, arrojó los resultados que a continuación se detallan y analizan:

Gráfico 4: Promedio de antigüedad.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

La muestra seleccionada arrojó un total de 87 personas de los cuales 65 personas son hombres y 22 personas son mujeres. Las edades se concentran en hombres mayores de 40 años, es decir 53 hombres de la muestra son mayores de 40 años. En cambio, mujeres mayores de 40 años sólo son 20 personas, las restantes 2 son menores de 40 años. Se observa que la mayor porción de la muestra corresponde a hombres mayores de 40 años. Esto corresponde a una población en su mayoría masculina, que responde a un cambio generacional de personas a punto de jubilarse y de nuevas incorporaciones.

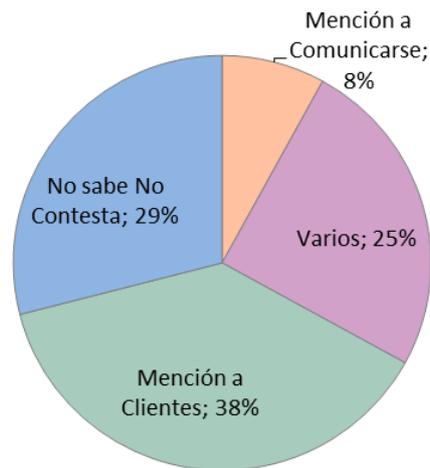
La distribución de la muestra respecto de las Gerencias a los que pertenecen se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 10: Distribución por Gerencia

Gerencias	Cantidad de Personas
Comercial	32
Finanzas	16
General	3
Recursos Humanos	16
Técnica	5
No Sabe No Contesta	15

Como se puede observar, la mayor cantidad de empleados se concentra en la Gerencia Comercial (32 personas), seguidos por Gerencia de Finanzas (16 personas), Gerencia de Recursos Humanos (16 personas) Gerencia Técnica (5 personas), Gerencia General (3 personas) y 15 personas no identificaron a la gerencia que de la cual dependen.

Gráfico 5 : Compromisos y valores de la organización.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

Cuando se consulta a los encuestados sobre los compromisos y valores de la organización y se les pide que respondan cuáles conocen, la información obtenida es difusa. Existen personas que no puedan definir con precisión sobre los compromisos y valores de la organización (29 % de las personas en el total de la muestra). Otros hacen “Mención a clientes” (38 % de personas en el total de la muestra) esto indica la importancia de este valor en la mayor parte de la muestra. En menor proporción, un 8 % de la muestra hace “mención a Comunicarse”. El porcentaje restante, 25 % de personas, menciona varios compromisos y valores sin distinguir alguno en particular.

Respecto a si la empresa cumple o no con los compromisos y valores, 45 personas consideran que la empresa cumple, otras 30 personas no saben si esta premisa se cumple. Quienes creen que no se son 12 personas. Es decir, una mayor parte de la muestra considera que se cumplen los compromisos y valores de la muestra.

Con respecto si es necesario a cambiar los compromisos y valores de la empresa, 47 personas contestan que No es necesario cambiarlos, otras 19 personas consideran que si es necesario cambiarlos y las restantes 21 personas no contestaron. Se puede observar entonces, a partir de los datos mencionados que un 71% de la muestra conoce alguno o todos los compromisos y valores de la organización, así mismo 45 personas de ese porcentaje considera que la empresa cumple con los compromisos y valores y además 47 personas, también de ese porcentaje afirma que no es necesario cambiar ningún compromiso y valor de la organización.

De los 19 encuestados que respondieron que sí era necesario cambiar compromisos y valores de E.D.E.M.S.A., 9 personas señalaron “comunicarse en forma clara y constante con los clientes, colaboradores y con la comunidad en general”, 4 personas señalaron “Incorporar nuevas tecnologías que promuevan los objetivos, en especial la satisfacción de los clientes y la eficiencia de los procesos”, 1 persona indicó a “Evaluar la evolución de los indicadores de desempeño operativos y de gestión” y por último, 5 personas indicaron todas las opciones.

El análisis de esta información respecto a los Compromisos y valores y la comunicación interna, resalta un 8% de personas de la muestra menciona a la Comunicación y en vista a las personas que afirman la necesidad de cambiar ciertos compromisos y valores, 9 personas de esas 19 en total, mencionan “comunicarse en forma clara y constante con los clientes, colaboradores y con la comunidad en general”. Es decir, el valor de Comunicarse está presente en una menor proporción, (8 %) respecto al resto de los compromisos en las personas de la muestra, por lo cual necesita ser reforzado. Luego 9 personas de 19 que afirmaron que si es necesario cambiar ciertos compromisos, indicaron la comunicación, lo que puede indicar que el valor esta expresado de una forma ambigua o poco clara entre el resto de los compromisos y valores.

Otro de los temas sobre los que se indaga en el cuestionario, está orientado a la Comunicación Interna, tema central de la presente investigación.

En respuesta a la pregunta 9, sobre: ¿Existe un responsable de Comunicación Interna dentro de la empresa?, resultó que 66 personas identificaron al responsable de Comunicación Interna dentro de la organización, 9 personas lo saben pero no lo identifican con precisión y 12 personas no saben o no contestan. En la tabla que esta continuación, se presentan los resultados de las 66 personas que creen haber identificado claramente a que gerencia de la organización pertenece el responsable de Comunicación Interna:

Cuadro 11: Comunicación Interna

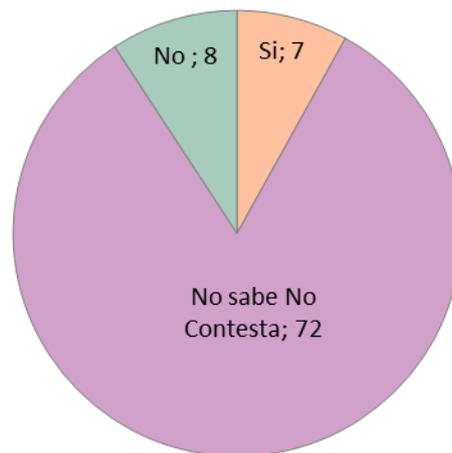
Gerencia	Cantidad de Personas
Gerencia de Recursos Humanos.	54
Gerencia Comercial	1
Gerencia Técnica	11

Se desprende de este resultado que 54 personas de esa porción de la muestra identifican de forma correcta la gerencia a la que pertenece el Responsable de Comunicación Interna, y las restantes 12 personas indicaron mal.

En respuesta a la cantidad de personas que trabajan en el Departamento de Comunicación Interna, 32 personas dicen conocer la cantidad, 40 personas lo desconocen y 15 no contestan. Esta pregunta se desagrega en otra que indaga a los saben de forma correcta cuantas personas trabajan en ese departamento, consultándoles el número. De éstas, solo 5 personas conocen la cantidad de personas que trabajan en ese departamento y otras 24 no determinaron bien la cantidad. Las restantes 3 no contestan. Aquellas que respondieron en principio que lo desconocían, argumentan que es por falta de información (25 personas) o por falta de interés (15 personas).

La pregunta 11 consulta el tema referido a Presupuesto y si los encuestados conocen los fondos destinados a las tareas asignadas al Departamento de Comunicación Interna. A continuación, el gráfico obtenido con los resultados:

Gráfico 6: Comunicación Interna: Presupuesto.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

Se desprende que 72 personas desconocen sobre el presupuesto destinado al área de Comunicación Interna, 7 personas señalan saberlo y 8 personas no supieron responder.

Se desprende de los datos aportados que la muestra analizada tiene conocimiento del Departamento de Comunicación Interna, en cuanto a definir su responsable la cantidad de personas que trabajan para él. En cuanto a el presupuesto de este Departamento, la cantidad de personas de la muestra que lo desconocen (72 personas), indica que hay una falta de interés o poca información respecto a esto.

En el Capítulo I, en el que se desarrolla en Marco Teórico para la presente investigación, se definen las diferentes direcciones o sentidos que puede tomar la comunicación al interior de una organización. De estas direcciones, se puede establecer la forma en la que se comunican los miembros de la empresa, entre pares o entre superiores y subordinados. Según la dirección que prevalezca, se pueden tomar acciones para cambiar o

mejorar la efectividad de los mensajes. Para indagar en esta cuestión, se consulta a los encuestados sobre su percepción al respecto. Como se conoce que las definiciones y los términos corresponden a un lenguaje técnico desarrollado por autores que son especialistas en la materia, el Departamento de Recursos Humanos sugiere la incorporación de pequeñas aclaraciones para que los empleados puedan responder correctamente. A continuación, se detalla la pregunta y sus resultados:

Formal: *Vías de información formales: Conexión Interna, Cartelería, entre otros*

Mono direccional: *Dirigida sólo a empleados de la empresa.*

Ascendente: *Da lugar a respuesta y opinión de la Información emitida.*

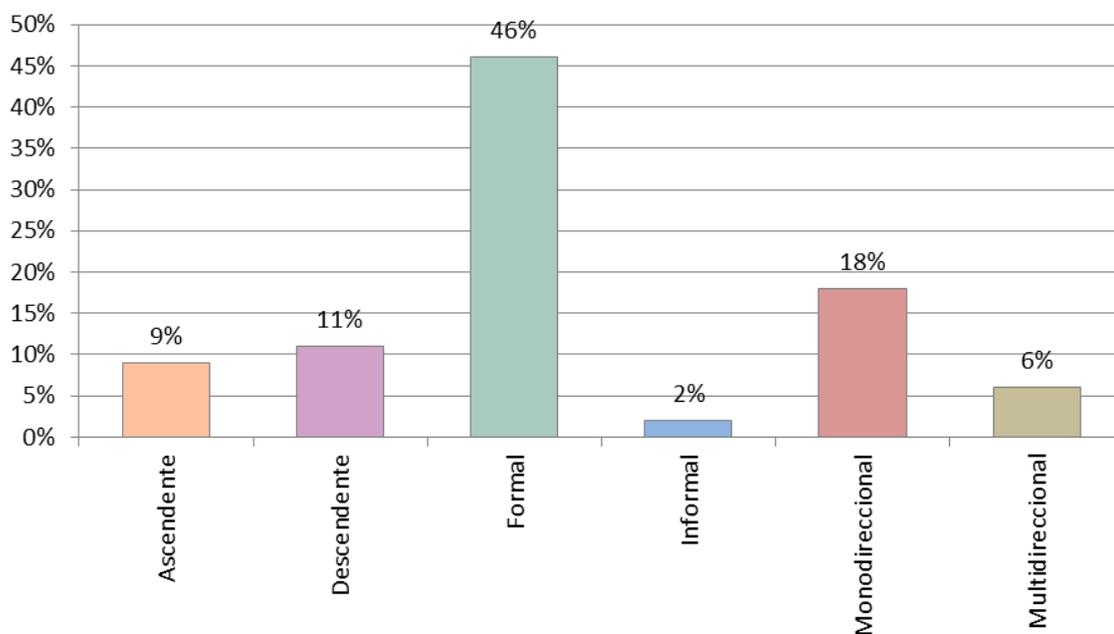
Informal: *No utiliza vías de información formalmente establecidas.*

Multidireccional: *Dirigida a empleados, contratistas, familiares de la empresa.*

Descendente: *Sólo emite información sin retorno de opinión y réplica.*

Transversal u oblicua: *Genera espacios de Comunicación entre Áreas, Gerencias, etc.*

Gráfico 7: Comunicación Interna: Dirección.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

De las respuestas obtenidas, se puede observar que un 46 % de personas de la muestra opina que el tipo de comunicación al interior de la organización, es principalmente, de dirección formal. Es decir, que, se utilizan los canales formales – comunicados, revistas, resoluciones, mails, entre otros - para emitir mensajes y no se recurre a otros alternativos. Seguida, esta respuesta por la dirección de la comunicación de tipo mono direccional (18 % de personas) que respeta los canales jerárquicos dentro del organigrama de manera ascendente y/o descendente sin grandes variaciones. Un 11 % de las personas, entiende que sólo se emite información sin retorno de opinión y réplica, es decir es una comunicación descendente. En menor medida un 9 % de personas entiende que la comunicación de la organización da lugar a respuesta y opinión de la Información emitida, es decir, percibe que la comunicación interna es de tipo Ascendente. Lo mismo ocurre con la pregunta siguiente, que indaga sobre el estilo de comunicación que existe en la empresa y da las siguientes opciones para elegir:

Agresivo (autoritario): Impone un punto de vista.

Pasivo (indirecto): El empleado calla su opinión pero se expresa en vías informales.

Asertivo (proactivo): El emisor expresa su idea sin vulnerar a las personas de su entorno.

Gráfico 8: Comunicación Interna: Estilos de Comunicación.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

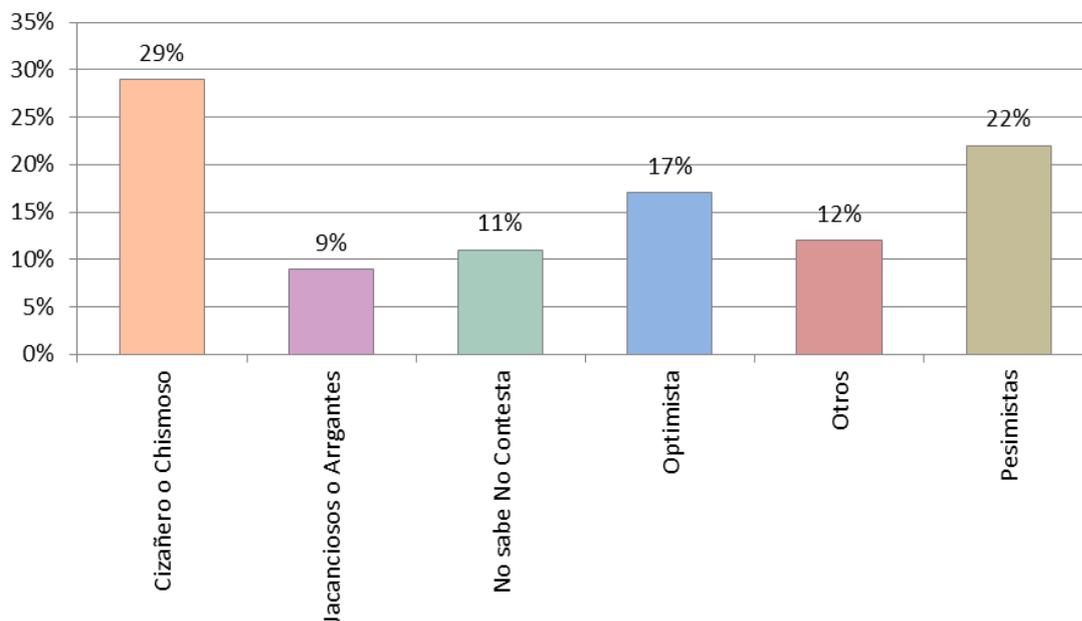
Es importante destacar que el 46 % de las personas de la muestra consideran que la comunicación al interior de la organización es asertiva: Esto implica que ven en la comunicación la existencia de relaciones entre personas efectivas, que saben escuchar, que consideran a los demás, que clarifican órdenes si es necesario, que no son críticas, pero sí decisivas y proactivas.

Éste es un buen indicador de la efectividad de la comunicación interna en la empresa. Si sus miembros consideran que los mensajes se dan como corresponden, se reciben y existe una respuesta a los mismos, incluso, si ven la posibilidad de coordinar esfuerzos para lograr que la comunicación sea eficiente, el diagnóstico es alentador. Otro 23% de la muestra considera un estilo indirecto, es decir, donde el empleado calla su opinión pero se expresa en vías informales, en complemento de las vías formales de la organización. No muy alentador es por otro lado el 9 % de la muestra que considera que la comunicación es de tipo Autoritaria, es decir, en el cual se impone un punto de vista, y no da margen a la retroalimentación del mensaje. Y finalmente un 22 % (no sabe no contesta) de la muestra no supo contestar la consigna establecida.

Los rumores son considerados, dentro de la Comunicación Interna, como canales informales de comunicación. Esto se debe a que, en general, distorsionan la información y las fuentes no son confiables. Al consultar a los empleados sobre la existencia de los mismos, 55 personas de la muestra, respondieron que existe información que circula por medio de rumores, lo que complementa la existencia de los canales de comunicación formales e informales dentro de la empresa a la hora de comunicarse. Otras 19 personas de la muestra consideraron que no se usan los rumores como medios informales y 13 personas de la muestra no contestó o no dieron una respuesta.

De los resultados a la existencia de rumores, se presentan el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Comunicación Interna: rumores.

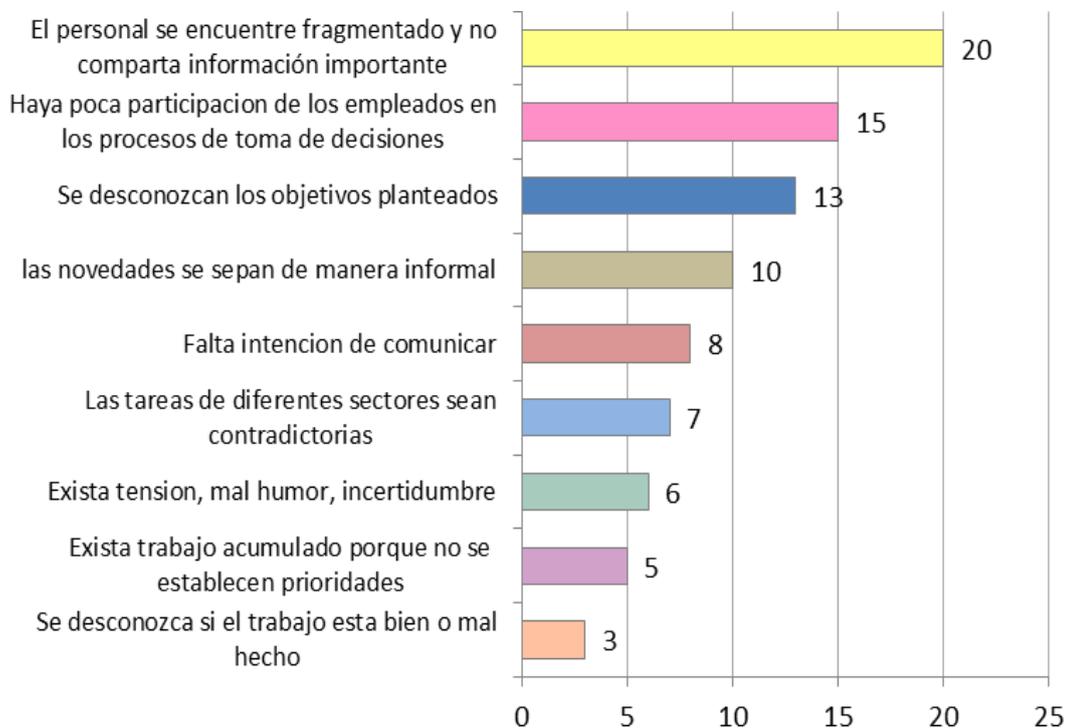


Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

De los diferentes tipos de rumores expuestos en la teoría, 29 % de la muestra indican que son cizañeros, es decir, que buscan afectar las relaciones entre los miembros de la organización. Luego, siguen los pesimistas, con 22 % de la muestra, que tampoco colaboran en que el clima laboral sea distendido y armonioso para general relaciones laborales productivas. Le siguen en importancia los rumores optimistas, con 17 % de la muestra que opinan de ese modo.

Respecto de la influencia de los rumores en el clima organizacional, se profundiza aún más en el tema y se consulta a los miembros de la organización seleccionados para realizar la encuesta sobre características, rasgos, percepciones que hayan tenido respecto del entorno laboral en el cual se hallan insertos. Se les da una lista de opciones que pueden marcar y la respuesta que surge de la misma es la que a continuación se detalla:

Gráfico 10: Comunicación Interna: Percepción en la organización



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

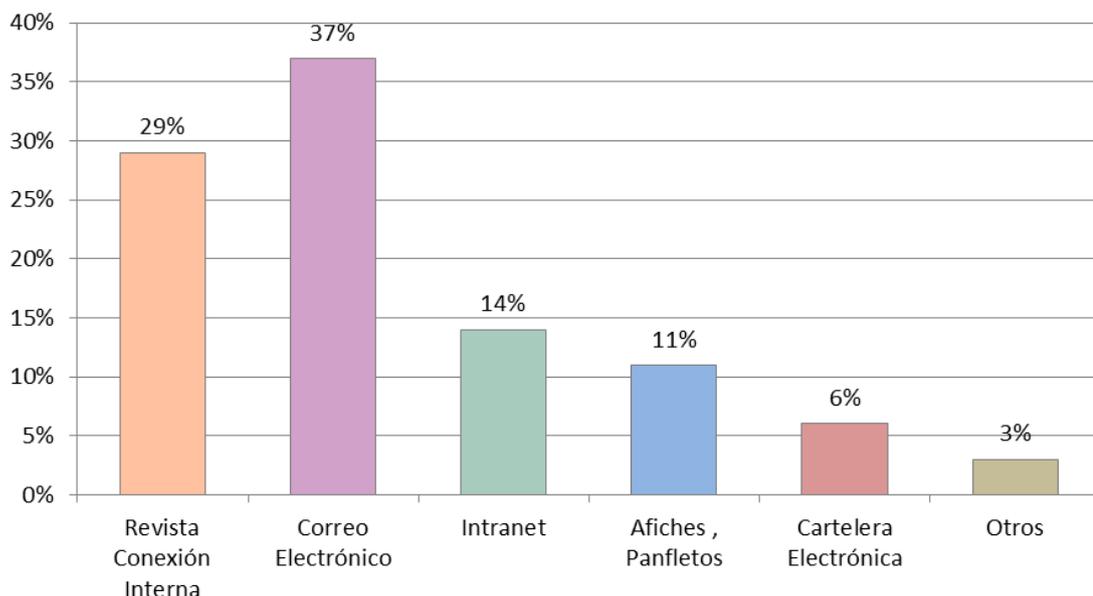
Los resultados muestran 20 empleados que perciben una organización donde el personal se encuentra fragmentado y no comparte la información importante, seguido por 15 personas que perciben escasa participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones.

Este es un indicador negativo de la percepción que tienen los empleados respecto de sus pares y sus superiores. Ambos indicadores toman dos puntos importantes del éxito de una empresa: La relación entre pares y entre superiores / subordinados. En estas respuestas, las dos se ponen en cuestión, ya que se menciona la existencia de grupos que son celosos de la información que manejan y a quién la confían y empleados que se sienten poco partícipes en la definición del rumbo organizacional. Estas sensaciones hacen que el clima laboral no sea el óptimo para establecer relaciones laborales que permitan jornadas de trabajo productivas y

por sobre todo, en las que el empleado considere que se tienen en cuenta sus necesidades, no sólo materiales, sino también psico-sociales, que le permiten sentirse realizado, desarrollar su sentido de pertenencia a la organización, formarse y capacitarse para brindar lo mejor de sus aptitudes, entre otras cuestiones. Seguido de esto, se observa 13 personas de la muestra que desconocen los objetivos planteados, 10 personas que exponen que la comunicación la reciben por canales informales, 8 personas indican falta de intención de comunicar, 7 personas manifiestan que las tareas de otros sectores son contradictorias con la actividad de la organización, 6 personas, señala mal humor, tensión e incertidumbre y 3 personas señalan desconocer si el trabajo está bien o mal hecho.

A continuación, para indagar en el tema de canales de comunicación que se utilizan en la empresa, se pregunta sobre los que con mayor frecuencia consultan. Se obtiene como respuesta:

Gráfico 11: Comunicación Interna: Canales.

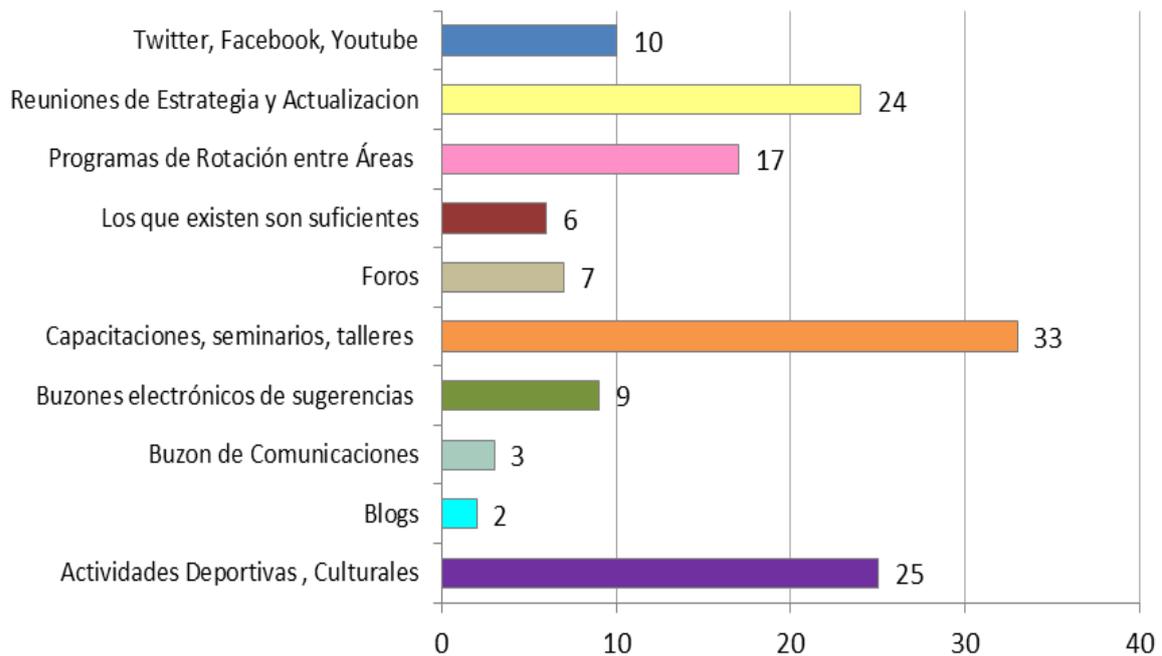


Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Se consultan, en primer lugar con un 37 % de la muestra a los correos electrónicos, que se consideran la manera más efectiva para recibir información y comunicar. En segundo lugar, con un 29 % de la muestra consulta la publicación Conexión Interna. Ésta es una revista en línea de contenidos de interés general y de trabajo, que es ampliamente reconocida por los trabajadores de la empresa. En tercer lugar con un 14 % de la muestra se consulta la Intranet, que es el servicio de Internet interno que utiliza la empresa para difundir información referida a temas estrictamente laborales, en cuarta posición, con un 11 % de la muestra, se encuentran los afiches y panfletos que constituyen otra herramienta consultada por los empleados, pero en menor proporción. Por último se encuentra la cartelera electrónica que es consultada preferentemente por un 6 % de la muestra. Respecto de esta herramienta se ha planteado en entrevistas, grupos focales y encuestas realizadas por Recursos Humanos, que no han sido tan efectivas como se esperaba. Se ha propuesto, en muchos casos, el cambio de lugar a ubicaciones más transitadas – como los relojes de marcación horaria -. Además, se ha planteado que no todos los empleados saben manejar herramientas tecnológicas, por lo que al menos para el personal de la empresa, ese medio no es el más efectivo.

Se consulta a los participantes de la encuesta qué otras herramientas consideran útiles para mejorar la circulación de la información en la empresa y han considerado y rescatado la comunicación verbal, es decir, el cara a cara y el uso de las redes sociales – Facebook – como válidas. La alternativa de las llamadas por teléfono – a través de móviles personales – también se incorpora. Para cerrar el tema, se incorpora un listado de nuevas herramientas que pueden ser consideradas como útiles para optimizar la comunicación interna en la organización y los resultados que se arrojan son los que a continuación se detallan:

Gráfico 12: Comunicación Interna: Otros Canales.

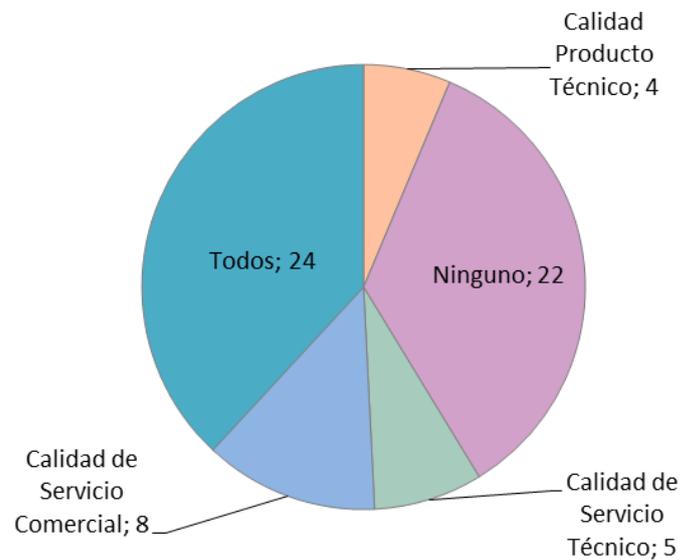


Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Entre las herramientas sugeridas, se dió la consigna de señalar a preferencia, más de una opción. Como herramienta predominante se señaló 33 veces a las capacitaciones, seminarios y talleres, seguido de Actividades deportivas, culturales y encuentros (25 veces señalada), en una menor medida (24 veces señalada) fue las reuniones de estrategia y actualización y 7 veces indicado fue el programa de rotación entre áreas. El resto de las opciones se agrupan en herramientas virtuales. Se desprende de este análisis que las personas buscan experiencias comunicacionales de campo, lejos de las herramientas de escritorio que complementan la comunicaciones pero no exponen el contacto entre pares, es decir, lo contemplado en la anterior consigna, la búsqueda de la comunicación verbal, el cara a cara. La formación, el intercambio y el sentido de pertenencia al grupo humano del que forman parte los empleados, se valora sobre el resto de los otros canales expuestos.

Respecto a la calidad del producto y servicio técnico como también el servicio comercial, contemplados en el manual de calidad del Servicio Público y Sanciones, se consultó cuál de ellos, todos o ninguno, se ven afectados de manera directa en relación a los problemas de comunicación interna en la organización. Del análisis se expone el siguiente gráfico:

Gráfico 13: Comunicación Interna: Calidad en el Servicio.



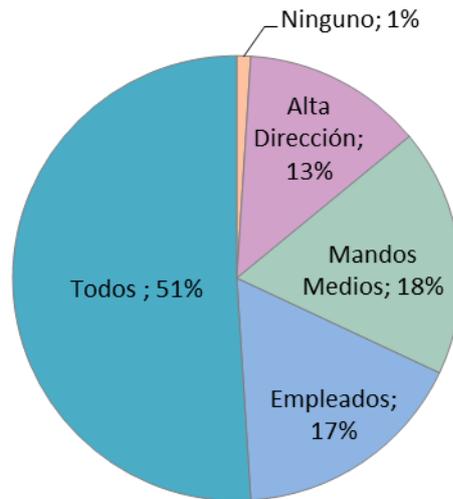
Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Los resultados muestran que a opinión de 24 personas, tanto la calidad del producto técnico, la calidad de servicio técnico y la calidad del servicio comercial se ven afectados de manera directa en relación a los problemas de comunicación interna en la organización.

Luego 22 personas consideran que no se ve afectado ninguno de ellos, ya que no reconocen la relación que pueda existir entre comunicación interna y la calidad. El resto, sostiene que se ve afectada la calidad del servicio comercial (8 personas), la calidad del servicio técnico (5 personas) y la calidad del producto técnico (4 personas).

En respuesta a ¿Qué nivel jerárquico considera que debe colaborar con la Comunicación Interna en la empresa? arrojaron los siguientes resultados:

Gráfico 14: Comunicación Interna: Aplicación.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

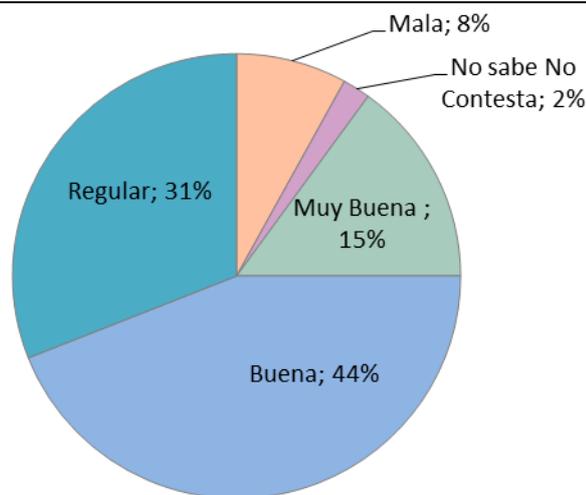
Los datos muestran como resultado que el 51 % de las personas encuestadas consideran que todos los escalafones de la organización deben cooperar para que la comunicación interna sea efectiva, fluida y eficiente. La siguiente porción de la muestra considera a los mandos medios, es decir, jefatura directa al empleado en la jerarquía organizacional con un 18%, siguiendo un 17 % a los empleados y un 13 % a la alta dirección. Es de considerar de este análisis que la segunda mitad está proporcionada entre empleados, mandos medios y alta dirección, lo cual se desprende que cada nivel es consiente que todos deben colaborar en la comunicación organizacional, de esta manera se afirma que es un papel de cada individuo y no de un departamento de la empresa.

A continuación, se consulta sobre las habilidades que los encuestados consideran que debe tener un comunicador, 41 veces se indica la habilidad de crear relaciones interpersonales efectivas y 40 veces la capacidad de saber escuchar. Después se considera 25 veces que sean innovadores y 24 veces que posean conciencia de la realidad de la organización, luego que (19 veces) sepan identificar líderes y facilitadores de la comunicación, después (18 veces)

que posean la habilidad para redactar y exponer como oradores, que tengan la habilidad para formar a otros comunicadores (16 veces) y por último, se considera el perfil de líder (8 veces).

La aplicación de herramientas se estudia como una posibilidad para mejorar la comunicación interna, pero en muchos casos, no se consulta a los interesados qué efectos son los que creen que se producirán motivo de estos cambios. Por lo tanto, consultados sobre el tema, los empleados de E.D.E.M.S.A. consideran que la aplicación de herramientas de comunicación a la empresa redundarán en beneficios que implican mejoras en la calidad de la comunicación (33 personas), eliminación de barreras entre áreas (31 personas), aumento de la productividad (13 personas), entre otras. Es importante destacar que sólo 6 personas contestaron que la aplicación de herramientas de comunicación reducirá los costos por multas. Es decir que, no se establece una relación directa entre lo que se considera calidad de la comunicación interna y costos de la empresa por incumplimiento o multas. Luego, se pide a los encuestados que evalúen la comunicación entre áreas. Se obtienen las siguientes calificaciones:

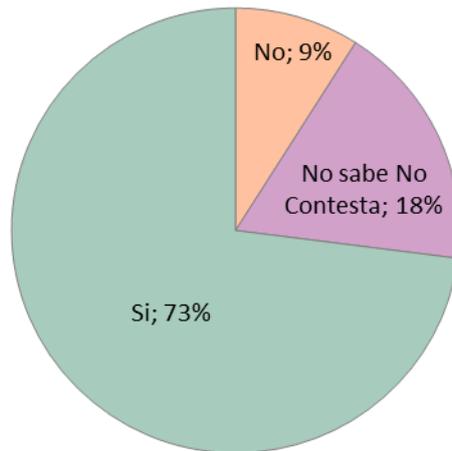
Gráfico 15 : Comunicación Interna: Comunicación entre Áreas.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Se concentra la mayor cantidad de opiniones en las categorías Buena (44 % de personas) y Regular (31 % personas). Sin embargo, a pesar de considerarse, en general, que la comunicación entre áreas es Buena, en la siguiente el 73% de la muestra responde que tienen problemas para comunicarse con algún sector de la empresa:

Gráfico 16: Comunicación entre áreas: Problemas de Comunicación.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

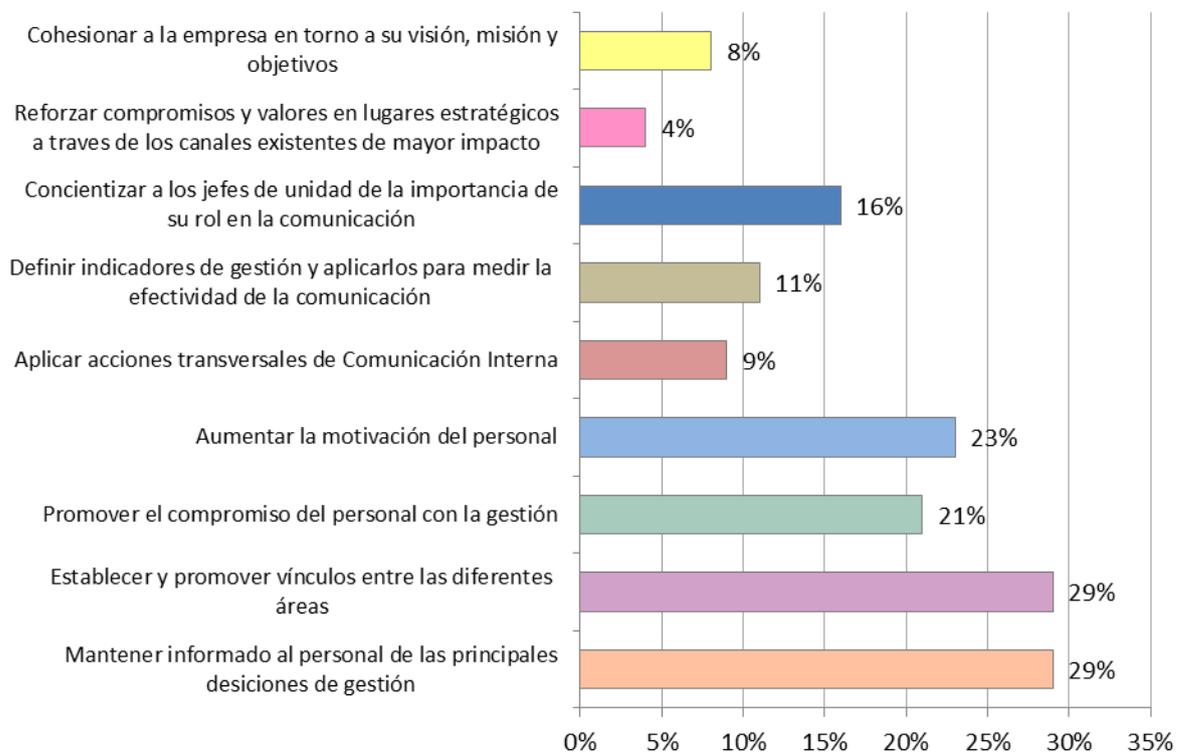
Del 73 %, se detalla cuáles son los principales sectores con los que existen los inconvenientes de mayor a menor importancia respecto a las dificultades de comunicación, conforme las respuestas de los encuestados:

Cuadro 12: Problemas de Comunicación .Principales Sectores

Áreas de trabajo de la Muestra
Alumbrado público
Gerente
Casa central y oficinas
Mantenimiento de Guardia
Comercial
Recursos Humanos
Técnica

Por lo tanto, dados estos inconvenientes, se plantea la necesidad de que los empleados decidan cuáles son los objetivos comunicacionales que necesitan reforzarse para mejorar la efectividad de la comunicación interna en E.D.E.M.S.A. Se enuncia a continuación:

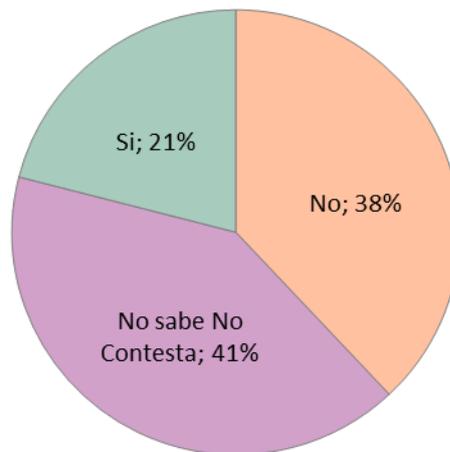
Gráfico 17 : Comunicación entre áreas: Objetivos comunicacionales



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

En la pregunta siguiente, nuevamente, se vuelve a establecer una relación directa y se establece un parámetro de coherencia entre aquellas personas que piensan que no existe conexión entre las multas que la empresa paga por incumplimientos en la prestación del servicio y los problemas de comunicación entre las diferentes áreas. Para conocer los valores, se representa gráficamente la proporción de las respuestas.

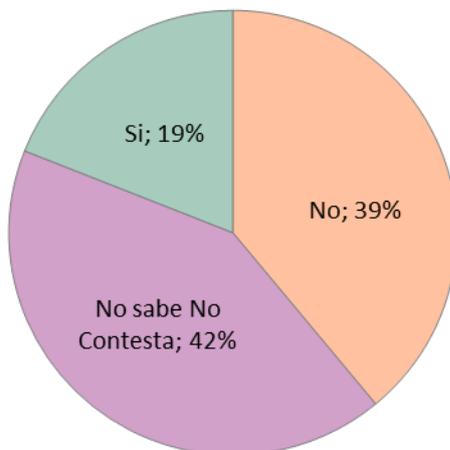
Gráfico 18: Comunicación Interna - Multas por calidad del servicio.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Al 21 % de la muestra que respondió que sí, se les consultó sobre los motivos que tienen para pensar que existe tal conexión, entre ellos, se menciona que es un problema de interés y capacitación interpersonal entre compañeros, otros aducen que es un tema de gestión, no de comunicación. Después, se menciona la falta de compromiso y compañerismo, falta de comunicación y afectación directa a la gestión y por consecuencia, demora en la ejecución de distintos procesos. Otros, opinaron que los problemas técnicos no dependen de la comunicación interna. Se menciona, además, el mal asesoramiento a los clientes. Personal nuevo ingresante desconoce el impacto de las demoras innecesarias en la reposición del servicio. Se desconoce el impacto del trabajo propio en el trabajo de los demás en el proceso de gestión ya que todos son eslabones de una misma cadena. Si un departamento no controla correctamente, los errores de gestión impactarán directamente sobre otro departamento.

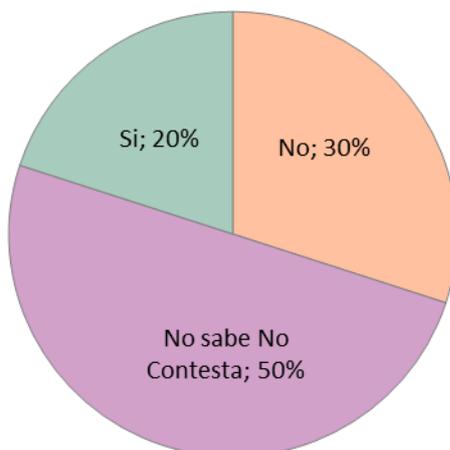
Gráfico 19: Comunicación Interna - Sanciones económicas aplicadas



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Luego, se indaga sobre la opinión que tienen los empleados sobre las mejoras en comunicación interna y la eliminación de sanciones. 39 % de personas consideran que una comunicación más eficiente y fluida no disminuiría las sanciones económicas aplicadas a la empresa por incumplimiento en los estándares de calidad fijados en el Manual de Calidad. Luego 42 % de personas han contestado que desconocen la respuesta, o simplemente se han abstenido de emitir una opinión, frente a 19 % de personas que creen que las mejoras en comunicación interna repercuten en la cantidad de multas y pérdidas económicas que generan a la empresa.

Gráfico 20: Comunicación Interna: Medición de efectividad.



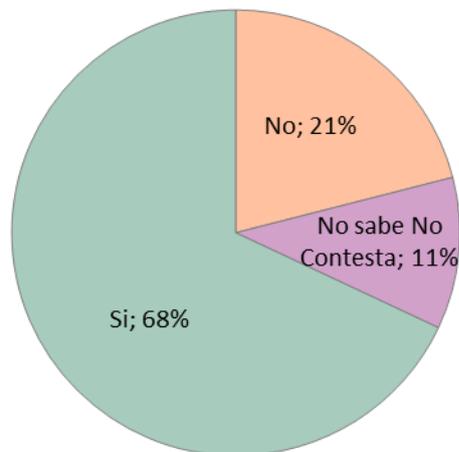
Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Por último, se consulta a los encuestados si se han utilizado herramientas para medir la efectividad de la Comunicación Interna en la empresa. Se observa que el 80% de las opiniones se dividen entre el No (30 %) y no sabe no contesta (50 %). Del 20 % de personas que contestaron que sí, se les pidió que indicaran cuáles herramientas se habían aplicado. Entre las mencionadas se opinó que el cuestionario de comunicación interna utilizado para esta investigación es la primera herramienta conocida por el personal, luego se menciona a las consultas realizadas al área, después los elementos gráficos y visuales como Banners, Afiches, mails. Otros mencionaron a las encuesta de clima laboral y Focus group. Se menciona el Indicador de visitas en Intranet e indicadores de gestión y cómo repercuten en los empleados de la organización.

Al resto de opiniones que se dividen entre el No (30 %) y no sabe no contesta(50 %), se les consultó los motivos por los que creen que no fueron utilizadas. Se menciona entre otros el desconocimiento de las herramientas de los indicadores que demuestran la efectividad de la comunicación interna. Luego se menciona la falta de interés en el tema, otros opinan que no le dan importancia a la misma, que no se crean nuevas cosas y tienen una realidad muy lejana a las que se viven en algunos sectores. Se aduce que si se midiera, se intentaría mejorar la comunicación interna interiorizándose por cosas que hoy no se atienden.

Es llamativo, ya que la empresa utiliza, con frecuencia, herramientas para medir la efectividad de la comunicación interna. Probablemente, los empleados no las conozcan de esa manera o le resten la importancia que tienen estos instrumentos para mejorar las relaciones profesionales, laborales e interpersonales al interior de una organización.

Gráfico 21 : Comunicación Interna: medición – Mejoras.



Fuente: Elaboración Propia en base a Cuestionario para E.D.E.M.S.A

Para finalizar, se consulta a los encuestados si consideran la utilidad de indicadores a fin de medir la efectividad de la comunicación. Respecto a esto, 68 % de personas responden que sí es válido utilizar indicadores para medir la efectividad de la comunicación, 21 % de personas consideran que no. El resto, 11 % no contesta.

FOCUS GROUP:

Del Focus Group que se encuentra transcrito en el Anexo 2, se puede destacar que el mismo es diseñado, específicamente, para aplicarlo a la investigación y trabajar con un grupo de personas que conocen sobre el tema en cuestión y pueden, mediante la herramienta, profundizar en la problemática que es de utilidad para la consecución de los objetivos del estudio.

El mismo es llevado a cabo el día 24 de noviembre de 2016 y reúne a 1 (un) Moderador y a 8 (ocho) personas empleadas en la empresa E.D.E.M.S.A. que a continuación se indican, junto al cargo que desempeñan:

Sra. Soledad Freire, Jefa de Departamento de Normativas Comerciales.

Srta. Mariana Quiroz, Jefa del Departamento de Capacitación y Comunicación.

Recurso Humano

Sr. Adrián Cayrol, Especialista de Departamento de Gestión Comercial.

Sr. Ariel Gaspar, Sub Gerente de Contabilidad.

Sr. Oscar Maccari, Jefe de Departamento T2.

Sr. Enrique D. Ressia, Jefe de Departamento Ingeniería Norte.

Sr. Martín Salinas, Jefe de Departamento de Obras.

Sr. Ricardo Alcalde, Subgerente Atención Clientes Norte.

De las personas convocadas inicialmente -8 (ocho) – el grupo aumentó a 9 (nueve).

Por iniciativa y por el interés personal y profesional se agrega a la Jefa de Departamento de Auditoria Alejandra Schegnfet debido a la importancia del tema en cuestión. A los participantes se los considera opinión calificada y experta para el abordaje de la investigación.

Para dar a conocer el encuentro, se invita a participar a los referentes seleccionados a través de un mail. La aplicación de la herramienta se realiza en Casa Matriz, Capital de la Provincia de Mendoza. Se pacta que la reunión tendrá una duración de 1 (una) hora, aproximadamente. Sin embargo, ese plazo se excede por la temática abordada y el interés de los participantes, por lo que comienza a las 10:07 AM y finaliza a las 12:15 PM.

Se recibe a los participantes con un ágape y el investigador, que participará en calidad de observador, da la bienvenida, agradece la presencia, hace una breve introducción y comenta los objetivos del estudio, la mecánica de la reunión y la razón por la que se seleccionó a los presentes.

Comenta a los mismos que la herramienta aplicada se utilizará como insumo para un trabajo de tesis. El investigador explica que se considera que la Comunicación Interna ayuda al logro de los objetivos organizacionales. Promueve vínculos entre los trabajadores y sus actividades. Empresas, gobiernos e instituciones, han realizado grandes esfuerzos para incorporar nuevas herramientas de comunicación interna para generar ventajas competitivas.

En las organizaciones, si no hay comunicación, no hay actividad organizada. Si la comunicación se detiene, se detiene la acción. Por lo tanto, es necesario realizar una adecuada planificación de Comunicación Interna. No considerarlo, genera pérdidas ocultas en la economía organizacional.

El investigador estará presente en el recinto en calidad de observador no participante. Grabará el intercambio y tomará nota de los momentos que resultan de importancia para la investigación.

A continuación, el Moderador menciona los objetivos que buscan: “Analizar la Comunicación Interna en E.D.E.M.S.A., analizar el modelo actual de Comunicación Interna, establecer una metodología para medir su efectividad, analizar los indicadores económicos de las áreas de estudio e identificar alternativas de modelos de Comunicación Interna”.

Se inicia el encuentro en base al cuestionario que se diseñó y que se utiliza como guía del Moderador para orientar el Focus Group. Las preguntas tienen como fin rescatar los puntos importantes a tratar que deben servir de insumo para resolver el problema de investigación planteado. Sin embargo, el cuestionario no es estático. La interacción de los participantes durante el proceso, dinamiza y modifica la dirección de la herramienta de manera constante, por lo que la persona que dirige el Grupo Focal debe encauzar las opiniones en torno al tema en debate.

Al iniciar el Grupo Focal, el Moderador comenta el resultado de la última Auditoría realizada en la empresa y pregunta: ¿Consideran que la Comunicación Interna dentro de la empresa es efectiva?

Se sostiene que la efectividad está determinada por los receptores, la escucha activa. Se considera que la Comunicación Interna sólo es efectiva si existe *feedback*, pero que no se ha establecido un canal de retorno de la comunicación.

Por ello, el Moderador consulta si consideran que existen falencias en los procesos de comunicación y en los canales utilizados.

Los convocados responden que “los canales utilizados para comunicarse dentro de la empresa son víctimas, en muchos casos, de los fallos tecnológicos de las herramientas adoptadas por E.D.E.M.S.A.”

Uno de los participantes explica que “a veces, los problemas en los servidores complican la difusión de la información y se ralentizan los mecanismos, por lo que se hace difícil llegar a todos en el mismo momento”.

Se plantea el desconocimiento sobre si se realizan mediciones al respecto. Los responsables manifiestan que la efectividad de la Comunicación Interna sí se mide, que se cuenta con instrumentos de medición, sin embargo, todo depende del receptor y de los canales formales o informales que prefiera utilizar. Si opta por los informales, es imposible medir la efectividad.

Dentro de la empresa se utiliza una herramienta denominada LOTUS. Existen opiniones divergentes respecto de la utilidad de la misma. Se plantea, nuevamente, que la efectividad en la comunicación depende del interés del receptor, ya que, en la mayoría de los casos, la información llega a casi todos los empleados.

Se rescata la comunicación visual, que es importante y masiva. Se hace la salvedad de que existe información que es más atractiva que otra, incluso, la manera de comunicarla.

Uno de los entrevistados se refiere a: “la centralización de la información, que recae en las jefaturas y que, en cierta medida, se corta en ese punto.”

Con respecto a los monitores distribuidos en lugares estratégicos de la empresa, se manifiesta que no fueron efectivos, pero se sugiere: “Se podrían sectorizar los monitores de información, en lugares más estratégicos, en búsqueda de la autogestión.”

Respecto de los medios para acceder a la información, que muchas veces suelen ser la excusa por la falta de comunicación, se desmitifica la idea de que los empleados no tienen PC, no llegan a 100 (cien) las personas que carecen de la herramienta. Hay empleados que ni saben que existe la revista Conexión Interna.”

Se hace una salvedad, donde se destaca “la actitud y el grado de aceptación a nuevas herramientas tecnológicas. Existe un grado de negación a la tecnología.”

Sin embargo, se insiste en el tema de que “[...] el emisor es responsable de despertar el interés en el receptor”.

Se sugiere elegir mejor los canales de comunicación de acuerdo al tenor de información.

Cuando se consulta a los participantes sobre la aplicación de alguna herramienta que consideren que fue útil y acertada para mejorar la Comunicación Interna de E.D.E.M.S.A. el Sub- Gerente de Finanzas menciona: “la escucha activa como una habilidad del liderazgo, así como también la responsabilidad de que el líder sea ejemplo de escucha activa”. En esta instancia se plantean aspectos de la personalidad del comunicador, orientados al liderazgo que debe ejercer, como una de las características que permite que el mensaje tenga recepción. E incluso, se plantea, a la inversa, la responsabilidad que implica para el líder que las personas reciban su información, porque, como es sabido, en el proceso de la comunicación, el *feedback* implica buena recepción del emisor, también.

Luego, se comenta que: “la información, campañas, anuncios, llegan a los empleados, lo que aduce que E.D.E.M.S.A. tiene una estrategia descendente de Comunicación Interna. Los no informados son, realmente, aquellos que no tienen mayor interés en buscar o recibir la información.” Se llega al acuerdo, entre los presentes, que el interés es esencial en la comunicación.

Uno de los intervinientes habla de campañas relacionadas a la salud y casos específicos que han tenido efectividad, pero esos logros no han sido comunicados, mayormente, por privacidad de los casos detectados. Incluso, en uno de los canales de aire de la provincia, E.D.E.M.S.A. emite pequeños programas con información útil referida al servicio y buenas prácticas de consumo. Si bien, esto no está orientado a afianzar la Comunicación Interna, genera identidad de los empleados que pueden ver su trabajo reflejado en las actividades que se difunden, dando lugar a nuevos vínculos, de esta manera reforzar la autoestima y seguridad en el trabajo y por ende, con resultados beneficiosos para la empresa y sus miembros.

“La Intranet, cartelería en papel en lugares estratégicos, Reglas de Oro”, para los participantes, continúan siendo herramientas útiles y efectivas.

De todas maneras, en cuanto a la efectividad de los canales y herramientas utilizadas se destaca la importancia de encauzar la respuesta obtenida. Es decir, definir qué se hace si existe una contrapartida y cómo se atiende esa demanda.

Al hablar de las campañas de difusión y prevención de la salud, los responsables argumentan que: “En los casos detectados se considera el entorno familiar y social de estas personas, y se los acompaña en programas de tratamientos para abordar la problemática.”

Nuevamente, el Moderador interviene en la discusión y comenta que dado los objetivos de la Comunicación Interna planteados en el Manual de Procedimientos aplicado por la Gestión de Recursos Humanos que aspira a mantener informado a su personal de las principales decisiones de gestión tomadas por la empresa, así como establecer un vínculo entre las diferentes áreas y promover el compromiso por parte del personal con los ejes de gestión y aumentar los niveles de motivación entre el personal, consulta: “¿consideran necesario redefinir los objetivos de la empresa respecto al tema?”

Una de las participantes sostiene que: “el objetivo específico de Comunicación Interna no es claro”. El resto de los participantes coincide en la observación. Se opina que debería aclararse o disgregar cada parte del objetivo en nuevos objetivos. De esta opinión se destaca que, en principio puede ser desconocido el objetivo por el resto de los empleados de la empresa. En segundo lugar, la importancia de que al diseñar objetivos estos sean coherentes, viables y concretos. Es difícil alcanzar metas abstractas, mal definidas. Su diseño debe reflejar la realidad, para que los objetivos puedan concretarse una vez alcanzados, definir nuevas y más ambiciosas metas.

Se mencionan, durante el Grupo Focal, nuevas ideas para aplicar canales de retorno de la información y canales de retorno para aumentar la motivación del personal: Se trata de incrementar la responsabilidad del receptor. Se comenta sobre su falta de compromiso en determinadas situaciones, ya que Auditoría mencionó que los *e-mails* enviados un año antes a destinatarios específicos relacionados con el procedimiento formalizado, abrían el *e-mail* un día antes de la auditoría.

También, en función a los inconvenientes ocasionados por la mala comunicación, se menciona un factor determinante en la motivación de los empleados: “los recursos disponibles para ejecutar los trabajos, (materiales, vehículos, etc.) y su escasez generan falta de motivación en el personal en pos del cumplimiento de objetivos planteados”. Mejorar la provisión de recursos y herramientas para realizar las tareas actúa en beneficio de las relaciones laborales, lo que permite una comunicación más fluida y eficiente.

Sobre la motivación, específicamente, hay muchas maneras de abordarla, e indicadores que lo miden, por ejemplo, ausentismo, partes psiquiátricos, pero es complejo. Por lo que se deberían establecer pequeños indicadores que midan la motivación. Se sugiere la rotación de personal, y mejorar el sistema de licencias en época de contingencias. También, se menciona

que la motivación puede retomarse por propuestas individuales en cada sector, inclusive no monetarias, que son más motivadoras que el dinero mismo. Por ejemplo, el caso de designación de obras para personal que requiere extender su conocimiento y demostrar su capacidad. Sondear las necesidades intrínsecas del personal directo.

Quienes llevaron a cabo estas prácticas, comentaron los resultados: _“Existió el caso de una práctica motivacional mensual, pero la extrapolación de esta práctica no podría ser posible para todos los departamentos.”

Se insiste en el tema central de los recursos: _“Hay que atender el problema de disponibilidad de recursos y la motivación. En este caso, surge un caso de desmotivación, ya que los recursos disponibles por razones técnicas, no ayudan a alcanzar los objetivos diarios. La organización no realiza mayores inversiones en ese sentido y desencadena pérdida de motivación.”

Se concluye, respecto del punto en cuestión que redefinir los objetivos es en vano. Todo depende de los recursos disponibles. Se plantea la situación inversa, al sostener que si se aplicaran multas por la falta de recursos para cumplir con los plazos y objetivos de la empresa, el caso sería diferente.

Respecto de las multas que la empresa paga por el incumplimiento en los estándares de calidad del servicio fijados, el Moderador consulta: “¿consideran que existe una relación entre la comunicación entre áreas y esas infracciones?”.

Desde Comercial se plantea que: “la comunicación entre áreas influye en el proceso de obras. Las herramientas aplicadas para control han mejorado sistemáticamente la ejecución en tiempo de las mismas”. También, se expone que: “las multas al momento de asumir su gestión eran bajas, pero la realidad es que estaban dibujadas. Al asumir la Subgerencia,

transparentó esos números y se elevaron considerablemente los montos, pero que en realidad siempre existieron”.

De la opinión anterior, se destaca la utilidad de la herramienta aplicada. Se considera que generar una instancia de intercambio de esta índole, permite la apertura de sus participantes y la profundización en temas que son de utilidad para la investigación, pero que también ponen de manifiesto la necesidad de los miembros de plantearlos. Su denuncia, en primer lugar, expone una realidad, en segundo lugar, permite aplicar la corrección pertinente y en tercer lugar, ayuda a delinear nuevas estrategias frente a las necesidades planteadas, máxime, en lo referido a multas que recibe la empresa por incumplimientos.

Si bien se argumenta que las multas no dependen exclusivamente de los problemas de Comunicación Interna, existe el sistema OPEN que implementa ciertos controles que, al visualizar las demoras en las gestiones, permite que se tomen medidas para agilizar los tiempos y así, evitar las sanciones. Sistemas de apoyo como *e-mails* e informes semanales, también agilizan los mecanismos de control.

Se insiste en el tema de que: _“No sólo la Comunicación Interna está relacionada, sino los actores que generan problemas, no personas, sino los municipios, por los atrasos y la burocracia.”

De cualquier manera, “hay un sinceramiento con el cliente, en el momento de la firma del contrato, y se le informa de posibles atrasos de las obras.”

En cuestiones operativas existe un problema, que no depende de la Comunicación: “Hay un tema sensible que es el permiso de las obras, que está fragmentado en distintas instancias y depende, en definitiva, de los tiempos de una persona y de los municipios. Existe la posibilidad de generar una herramienta o modulo en OPEN que informe en cada instancia de esta sección de la obra, que informe a consulta, los detalles de la instancia del permiso.” Este

argumento demuestra que no existen causas únicas para atacar en el intento por mejorar la Comunicación Interna atacando los canales o herramientas que se utilizan de manera incorrecta. Existen otros mecanismos que deben revisarse para que las gestiones sean óptimas, o, al menos, se optimicen plazos y se eviten sanciones económicas por las fallas ocasionadas en los procesos.

El Moderador consulta sobre la relación que existe entre las mejoras en la comunicación y la disminución de sanciones y si se pueden optimizar estrategias de comunicación para disminuir las pérdidas económicas de la empresa.

La respuesta del Subgerente de Finanzas es que “Sí, no sólo la comunicación interna sino también los procesos, actores de gestión como municipalidades, proveedores y gestión interna.”.

Se plantea que la comunicación entre áreas influye en el proceso de Obras y que las herramientas aplicadas para control han mejorado sistemáticamente la ejecución en tiempo de las Obras.

El Moderador insiste sobre acciones que recomendarían para mejorar la calidad de las prácticas comunicacionales llevadas a cabo por la empresa.

Uno de los participantes sugiere: “reuniones, televisores en lugares estratégicos, se agrega el sistema de mejoras, poco utilizado, y mayor comunicación con el cliente externo”.

Se comenta que en el año en curso se implementaron planes de obras integrados, inter - áreas de la técnica, en una sala de la Subgerencia, donde ARTOLA (control de auditoria) es el árbitro. Esta reunión periódica anual es efectiva.

Todos los participantes coinciden en que se deben eficientizar los mecanismos de comunicación con los clientes externos. Los problemas de Comunicación Interna repercuten en la atención al cliente externo y esto se pone de manifiesto en pérdidas de tiempo y costos.

Ante la consulta del Moderador, en la cual se pregunta si aplicar mediciones como auditorías, encuestas de clima laboral, a las acciones llevadas a cabo ayuda a corregir desviaciones e implementar mejoras en las herramientas utilizadas, el grupo contesta que es necesario tomar acciones. Es útil informar de encuestas realizadas a clientes externos no comunicadas, que dilatan tiempos y aumentan costos a los clientes y a la empresa. Hay prácticas de medición que no son comunicadas.

Ante el reclamo de la necesidad de implementar medidas de control, se manifiesta que estas existen, pero ante el desconocimiento de las mismas entre los presentes, queda de manifiesto que la Comunicación Interna es un recurso que aún tiene muchas cuestiones por mejorar y afianzar.

Para finalizar, el investigador toma nuevamente la palabra para dar un cierre al ejercicio y agradecer la participación y compromiso de los presentes.

De esta manera, se da por finalizada la aplicación del Focus Group, a las 12:15 PM, que cuenta con la aprobación de los presentes, considerándola una intervención productiva y valiosa para tomar decisiones a futuro sobre los temas desarrollados.

Además de desarrollar, en el presente capítulo, los resultados del cuestionario y del focus group ideados, se incorporan otras herramientas que han sido de gran utilidad en la investigación y que son las que a continuación se comparten.

Gracias a datos que se han podido obtener, en función al acceso de operadores que son miembros de la entidad, se debe decir que existe un Manual de Procedimientos en el que se desarrolla un Sistema de Gestión Integrado llevado a cabo por la Gerencia de Recursos Humanos, que fue creado en 2013, en el que se establecen los pasos a seguir para llevar adelante una comunicación interna eficiente. A continuación, se detalla el procedimiento:

El primer punto del Manual establece los objetivos, que aspiran a describir el sistema de Comunicación Interna implementado en E.D.E.M.S.A. para emitir, recibir y difundir información de la organización hacia el cliente interno.

Alcanza a todos los medios de comunicación puestos a disposición del personal de la empresa y para quienes tienen relación directa con la gestión de la organización (pasante, contratada, entre otros).

Se guía por procedimientos de control y estándares internacionales que son las Normas ISO 9001: 2008 e ISO 14001: 2004.

El presente Manual establece que la Comunicación Interna de E.D.E.M.S.A. tiene por objeto mantener informado a su personal de las principales decisiones de gestión tomadas por la empresa, así como establecer un vínculo entre las diferentes áreas y promover el compromiso por parte del personal con los ejes de gestión y aumentar los niveles de motivación entre el personal. De esta manera, procura:

Cohesionar a la empresa en torno a su política “Compromisos y Valores” que detalla la visión, misión y objetivos de la empresa.

Motivar y comprometer a los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Promover el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Facilitar el conocimiento y el trabajo conjunto dando lugar a la sinérgica entre los procesos básicos y apoyo de la empresa.

Poner a disposición los medios para recibir, documentar y responder a la Comunicación Interna.

Con el objeto de implementar una efectiva comunicación, la empresa dispone de los siguientes canales:

Conexión interna (house organ digital), que se envía quincenalmente a todos los usuarios de correo electrónico corporativo, Intranet E.D.E.M.S.A., Carteleras Electrónicas que replican o muestran la Intranet, de manera que las personas que no posean usuario de correo electrónico corporativo puedan acceder a la información y comunicarse, Correo electrónico, por teléfono o personalmente.

Mantener activa y fluida la Comunicación Interna dentro de la empresa es una responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.

Del mismo Manual de Procedimiento, el Sistema de Gestión Integrado de la empresa E.D.E.M.S.A. presenta los pasos a seguir para la Elaboración de Proyectos de Inversión de Nuevos Suministros mayores a 100 KW: Aspira a disponer de metodología para la elaboración de dichos Proyectos, que también cumplen con las normas de calidad certificadas por la empresa.

En el caso de obras civiles de propiedad privada, las mismas deberán ser ejecutadas por el propietario cliente.

Además de las herramientas presentadas, se cuenta con información aportada por la empresa, referida a auditoría de comunicación interna.

Con motivo de realizarse una Auditoría de Comunicación Interna en la empresa E.D.E.M.S.A. el día 28 de abril de 2016, se pudo rescatar información vital para el tema de investigación, ya que ésta es certera, real y de actualidad.

En la presente, se cuenta, no solamente, con un diagnóstico acabado al interior de la organización, sino con las propuestas realizadas por sus miembros a los fines de mejorar la comunicación interna.

La auditoría fijó los objetivos que se pretenden alcanzar y la Alta Dirección es la que debe asegurar que se lleven a cabo los procesos de comunicación y que éstos cumplan con el sistema de gestión de calidad.

De los instrumentos de comunicación interna existentes en la empresa, se reconoce que algunos procedimientos no están actualizados e, incluso, otros son desconocidos por los miembros de la organización.

Resulta de gran utilidad la definición de comunicación interna que surge de esta auditoría: “es la comunicación que E.D.E.M.S.A. mantiene con la organización, que es el personal propio, semi interno -como lo es la familia de los empleados-, contratistas, y el público interno referido a la planta de la organización que se encuentra directamente involucrada”.

En esta auditoría, también se rescata cuáles son las herramientas que existen para llevar a cabo los procesos de comunicación interna. Con anterioridad, en este apartado del Capítulo II, se habían enumerado las que reconoce la bibliografía, pero se considera de utilidad mencionar y explicar cuáles son las que se aplican a la empresa en cuestión. De las mismas, podemos mencionar:

Conexión interna digital: Su objetivo es informar, dar noticias, particularidades del personal, capacitaciones, inversiones. La información llega por los diferentes departamentos, de forma ascendente, hasta el departamento de comunicación interna. También se pueden consultar temas de la revista digital, en función del que tenga mayor impacto en la organización. Para recabar información se realizan entrevistas, se mencionan objetivos alcanzados, entre otros. Los temas a publicar se determinan por aviso, por indagación - búsqueda de información que se transmite de boca en boca - o por programación - publicación de cortes programados, cumpleaños, etc. y que tienen periodicidad mensual

Intranet: Sus inicios se remontan a una guía telefónica de papel que se confeccionó en 2003 por la necesidad de comunicar los internos de la organización y mantener al personal comunicado. Luego, migró a un Excel avanzado y se programó una Intranet rústica que dejaba ver los internos de la organización y teléfonos de urgencias, principalmente. El rediseño de la actual se realizó en 2014 y es un sistema que aporta toda la información vinculada a los principales sistemas de la organización. Esto se realiza en virtud de homogeneizar, actualizar y no duplicar información.

Las gráficas se levantan a través de un programa que procesa los datos ingresados por los diferentes departamentos. ORG PAB es otra herramienta que está involucrada y se encarga de graficar el organigrama en función de los datos aportados por el personal del Departamento de Recursos Humanos.

Cartelera electrónica: Su objetivo está orientado al personal que no tiene puestos de trabajo (PC). Están ubicadas en lugares estratégicos, por ejemplo, en los relojes de marcación horaria. Luego de analizar su efectividad, se retiraron, ya que no se utilizaban porque no todos los miembros de la organización estaban familiarizados con el uso de una PC.

Correo electrónico (Lotus). Su objetivo es dar mensajes instantáneos, urgentes y masivos como fallecimientos, efemérides, pedidos de donadores de sangre, entre otros. Son, comunicaciones ascendentes y descendentes que permiten un *feedback*.

Afiches, Panfletos: es un tipo de comunicación eventual, de gran impacto visual. Se utilizan banners de lona, flyers, panfletos, afiches. Están dirigidos a campañas como lo es la concientización de temas de salud, orden, limpieza, entre otros.

Es útil aclarar que los ejes de comunicación son elegidos en base histórica y rubros pertinentes al desarrollo de la organización, como seguridad e higiene, salud. Además,

también se eligen temas de importancia social como lo es el tabaquismo, el alcoholismo, entre otros.

Se debe considerar que del documento que resultó de la auditoría, se extrajo una nómina de lo que los empleados consideran como aportes al Departamento de Comunicación Interna en la empresa, a saber:

Deberían reforzarse los compromisos y valores en lugares estratégicos y a través de los canales existentes de mayor impacto.

Publicar en intranet los números de la ART correspondiente a cada empleado y el procedimiento en caso de accidente.

Publicar toda modificación de los canales de comunicación por norma.

Realizar medidas de impacto de la comunicación interna.

Del correo electrónico, no hay etapa de prueba de llegada de los comunicados, en efecto las imágenes de muchos comunicados, por la configuración de cada puesto de trabajo, no se ven y por lo tanto no se comunica.

Respecto al correo electrónico LOTUS no está medido, por lo tanto no existe indicador de gestión y seguimiento.

No hay acciones transversales de comunicación interna en función del trabajo en equipo. Existe en el procedimiento y no se cumple.

Las campañas no tienen un proceso crítico (diagrama ojo de pescado).

No hay conciencia de que los jefes de unidad son los principales comunicadores.

No hay back up de todos los comunicados emitidos y recibidos.

No está contemplada la normalización de mensajes a grupos cerrados.

Para finalizar, también fuente de información brindada por la empresa, se comentan los resultados de la aplicación de un grupo focal a los miembros de la organización.

Se pudo tener acceso a la publicación “Conexión Interna” n° 26 de marzo de 2015, donde se informó a la organización sobre la realización de un Focus Group aplicado a algunos de los miembros de los Departamentos de Compensaciones y Beneficios y Capacitación y Comunicación.

El Focus Group se realizó en Casa Central y COL, el 5 de febrero, con la participación de 20 personas, elegidas por sorteo. Los mismos, fueron divididos en dos grupos de 12 y 8 personas, respectivamente y se abordó la temática: comunicación interna.

Dentro del Sistema de Gestión Integrado de E.D.E.M.S.A., que se mencionó recientemente, se explica que se utilizan diferentes canales para implementar una efectiva comunicación.

Para profundizar en los conceptos y características de los existentes, hemos consultado bibliografía, y ésta los define como:

Conexión Interna (house organ digital) “Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo, y además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.” (Brandolini; 2008; p. 91)

Intranet: “[...] es una red privada de computadoras conectadas entre sí que utilizan la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos y como estrecho vínculo con los empleados” (Brandolini; 2008; p.97)

Cartelera electrónica: Es recomendable que la información que se publica en cartelera respete las siguientes condiciones:

“Actualidad: Información novedosa y con valor de noticia, la información que permanece durante mucho tiempo pierde impacto e interés.

Simplicidad: El mensaje de cartelera, por encontrarse en lugares de paso, debe ser simple y concreto para que pueda ser comprendido con facilidad y rapidez.

Comprensibilidad: Para que el mensaje sea comprendido por todos se debe evitar vocabulario técnico y aclarar siglas, cifras y gráficos.

Diseño: para que el mensaje llame la atención de los colaboradores se puede utilizar un diseño sencillo o plantillas predeterminadas que no opaquen el mensaje central. [...]”
(Brandolini; 2008; p. 93)

Portal de Internet o Sitio Web: “Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y el público en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas.”
(Brandolini; 2008; p. 97)

Una vez definidas, diseñadas y aplicadas las herramientas de recolección de datos seleccionadas para llevar a cabo en la presente investigación y también, aquellas que la Empresa aplicó, con anterioridad, para conocer el estado de situación de la Comunicación Interna en la organización, se puede arribar a un análisis pormenorizado de los puntos centrales que se consideran para alcanzar el objetivo del estudio en cuestión, que se desarrollará en las Conclusiones de esta investigación.

CONCLUSIONES

Al haber transcurrido el desarrollo total de la investigación y al plantearse al inicio los objetivos que se pretendían alcanzar, se manifiesta la necesidad de elaborar un plan de Comunicación.

Para ello, se debe evaluar cada uno de los puntos críticos que se observaron en el diagnóstico de la empresa, para así, producir este modelo que servirá de guía para la implementación de mejoras y correcciones en los resultados de la organización.

El tema central del estudio está orientado a la Comunicación Interna y a medir la relación que existe entre su efectividad y los resultados económicos de la empresa E.D.E.M.S.A.

El modelo de gestión al que se aspira da importancia a las habilidades, conocimientos, creatividad y responsabilidades que requieren los trabajadores, junto a valores y compromisos asumidos por la organización.

Las ventajas competitivas a las que aspiran, sólo se verán alcanzadas si se planifica estratégicamente la dirección y los resultados a los que se espera llegar. La Comunicación ayuda a que la acción sea organizada.

Para ello, las conclusiones al trabajo buscan elaborar soluciones a las desviaciones en las que se pueda incurrir y optimizar el uso de las herramientas a los fines de mejorar la comunicación interna de la empresa en aras de una mayor productividad económica y un mejor clima organizacional.

Se pueden rescatar ideas, producto de las herramientas de recolección de datos que fueron aplicadas en la investigación, además de la teoría que se consultó y de otras herramientas, opinión de expertos consultados y formación y experiencia profesional en el tema.

Respecto a la efectividad de Comunicación Interna, se observa que hay consenso en la efectividad de la información, no obstante se aducen ciertas deficiencias y problemas tecnológicos en los canales más usados como Intranet, Lotus, del cual debería de responder la gerencia de sistemas. En cuanto a la direccionalidad de la información, no hay feedback, es decir, no se han establecido canales de retorno, lo que confirma que es una estrategia de Comunicación Interna descendente, en consecuencia, no hay escucha activa de los receptores y se responsabiliza a las jefaturas en no cumplir un papel más activo en la comunicación (falta de liderazgo o falta de capacitación).

De los objetivos de Comunicación Interna, se observa que no está clara la elaboración de los mismos, es decir, hay muchos sub objetivos que a su vez no forman una idea general, clara, debería reelaborarse el objetivo general y que, a su vez, se desprenda en objetivos específicos.

El cuestionario deja explícito que *“El personal se encuentre fragmentado y no comparta información importante”*. Aun así, se destaca una buena comunicación entre las gerencias técnica y comercial en cuanto al proceso de Obras que los vincula. Respecto a la comunicación, los gestores de la gerencia técnica, al estar en el mismo espacio físico, conllevan las tareas con mayor sinergia entre áreas, dando lugar a reuniones semanales. Los gestores comerciales involucrados en el proceso de Obras no son partícipes de estas reuniones. Por lo cual, es propio de organizaciones fragmentadas geográficamente y de este tipo de estructura organizacional, el fenómeno de compartimientos estancos. Lo cual no es causal de falta de comunicación y pérdida de objetivos. Lo que se expone entonces, es que hay cierta información especializada que no se comparte, y se guarda tal *“secreto de la torta”*.

Queda expuesto a través del Focus Group y el cuestionario que la relación interpersonal entre áreas está igualmente conceptualizada como comunicación inter áreas. Esta falla conceptual esta remarcada en la recogida de información de las dos herramientas aplicadas.

De común acuerdo entre gerencias, entienden que el Proceso ejecución de Obras ha mejorado en función de nuevos controles más regulares y claros del proceso de Obras que ayudan a evitar retrasos. El cuadro de multas, según la gerencia comercial fue transparentado, por eso se elevó el indicador en el 2010, no obstante, los indicadores han mejorado desde entonces. Dadas estas declaraciones, se entiende que los actores ven la relación de las multas y las obras en función de falta de recursos y transparencia de indicadores, por nombrar otros factores directos y externos a la Comunicación Interna. Por otro lado, se expone cierta indiferencia en eslabones claves del proceso, es decir, personas responsables que Recursos Humanos deberá analizar qué hacer. Los procesos externos (municipalidades, proveedores, contratistas) no están integrados, los cuales deberían hacerlo en una nueva estrategia de Comunicación Interna más amplia.

Para poder elaborar las conclusiones, se debe cumplir con los objetivos planteados al principio de la investigación que aspiran a: Analizar la comunicación interna en E.D.E.M.S.A., analizar el modelo actual de comunicación interna, establecer una metodología para medir la efectividad de la comunicación interna, analizar los indicadores económicos de las áreas de estudio e identificar alternativas de modelos de comunicación interna.

Analizar la comunicación interna es el objetivo principal de la investigación y el tema sobre el que ha versado el estudio. Sobre él se ha recabado la información, teoría y opiniones.

El diseño de las herramientas de recolección de datos ha estado abocado al tema. Cada uno de estos elementos permite acceder al primer objetivo secundario, que es el estado de situación de la Comunicación Interna en la empresa. La actualidad, el escenario dentro del

cual se halla inserta permite realizar un diagnóstico del estado en el que se encuentra para evaluar la necesidad de introducir cambios, continuar de la misma manera o llevar a la organización a otro destino.

La efectividad se midió a través de las herramientas aplicadas, sus resultados nos permitirán evaluar cuán útil es llevarla a cabo en la organización.

El análisis de los indicadores económicos se obtuvo de las consultas al Departamento y Gerencia respectivas que brindaron la información necesaria para comparar resultados de un período a otro y evaluar la efectividad de la aplicación de herramientas de comunicación en la organización, en relación con las pérdidas o ganancias.

Por último, identificar y elaborar alternativas de modelos de comunicación. Esto planteado como un desafío para poder demostrar que la comunicación interna es un instrumento válido, útil y necesario para eficientizar los procesos productivos en la organización, además de redundar en beneficios intangibles que hacen que mejore el clima laboral, las relaciones interpersonales, entre otras.

La hipótesis planteada queda validada: “La comunicación interna en E.D.E.M.S.A. es de tipo monodireccional descendente, lo cual determina pérdidas ocultas en los resultados económicos de la organización.”

Las herramientas de recolección de datos han demostrado que la comunicación es de tipo monodireccional, es decir que se respeta un solo tipo de dirección y que la información sólo circula por esos canales. Su dirección descendente muestra una falencia en la efectividad. Descendente implica que la comunicación sólo circula en sentido jerárquico, de superiores a inferiores, pero no se produce un *feedback*, o comunicación de tipo ascendente, es decir, que los mandos altos y medios no conocen la opinión de los niveles operativos porque no existen esos canales o bien, porque no son utilizados.

BIBLIOGRAFÍA

- AMADO SUÁREZ, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- ARGENTINA, C. D. (1996). *Texto según Reforma de 1994*. Buenos Aires: Scotti Editora.
- ARIAS ASTRAY, A. F. (1998). *La encuesta como técnica de investigación social , Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid: Síntesis.
- BARRO, E. y. (S/F). *CCómo dominar las relaciones empresariales. Introducción general a las relaciones empresariales*. Colombia: Norma.
- BRANDOLINI, A. y. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- CABANAS, C. y. (s/f). *El liderazgo en la comunicación interna*. España: Infopress.
- CÓDIGO CIVIL. (2001). Buenos Aires: Zavalía.
- CORPORATIVA, O. D. (2005). *Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*. España: Instituto de Empresa, Capital Humano, InforPress.
- DECRETO 1.467/06. (s.f.).
- DECRETO 1621/97. (s.f.).
- DECRETO 196/98. (s.f.).
- DECRETO 197/98. (s.f.).
- DECRETO 224/98. (s.f.).
- ECO, U. (2005). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. ESPAÑA.
- FERRERO, N. (2015). *Los rumores en el trabajo*. Buenos Aires: Revista Rumbos nº 643.
- FORMANCHUK, A. (2010). *Comunicacion 2.0: Un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk y asociados.
- INTERNA, A. A. (2007). *El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas*. Buenos Aires: A.A.C.I.

JUEGUEN, F. (2009). *Rumores: de gusanos a yogures vencidos*. Buenos Aires: La Nación.
Recuperado de www.lanacion.com.ar/1793350.

LEY 26.994 *Aprobación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación*. (s.f.).

LEY 5.547/90 *Defensa del Consumidor*. (s.f.).

LEY 6.497/97. (s.f.).

LEY 6.498/97 *Transformación del Sector Eléctrico Provincial*. (s.f.).

LEY 7.543/06. (s.f.).

LEY 15.336/60 *Régimen de Energía Eléctrica*. (s.f.).

LEY 24.065/92 *Régimen de Energía Eléctrica*. (s.f.).

LEY 24.240/93 *Defensa del Consumidor*. (s.f.).

LEY 26.361/08 *Defensa del Consumidor*. (s.f.).

LEY 7.544/06. (s.f.).

PADILLA GARCÍA, A. y. (1998). *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid: Síntesis.

PYME, L. c. (2005). *CAPITAL HUMANO*. España: Infopress.

SABINO, C. (1988). *Cómo hacer una tesis*. Buenos Aires: Lumen.

SAMPIERI, H. (1994). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

SOCIEDAD, E. D. (2007). *Manual de Procedimientos*. Mendoza: E.D.E.M.S.A.

TESSI, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Graniza.

TZU, S. (2009). *El arte de la guerra*. Buenos Aires: Libertador.

VARIOS. (1980). *Constitución de la Provincia de Mendoza*. Buenos Aires: De Palma.

www.edemsa.com. (s.f.).

www.epremendoza.gov.ar. (s.f.).

www.lanacion.com.ar. (s.f.).

www.lyfmendoza.com.ar. (s.f.).

ANEXO

En el presente apartado se incorpora el diseño del Cuestionario y del Focus Group. Ambos, utilizados como herramientas de recolección de datos para el arribo a las conclusiones presentadas.

ANEXO 1



CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

¡Hola! Usted ha sido seleccionado para contestar este cuestionario.

Su opinión será de ayuda para abordar una investigación sobre el estado de la Comunicación Interna en E.D.E.M.S.A. Los datos recabados serán confidenciales.

¡Muchas Gracias por su aporte!

Encuesta n°

Fecha:../../...

1. Sexo: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Femenino (....)
- b) Masculino (...)

2. Edad: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Menos de 40 años (....)
- b) Más de 41 años (....)

3. Antigüedad en la organización: (Marque con X lo que corresponda)

Meses (....) Años (....)

Indique en números (....)

4. Sector al que pertenece: Indique Gerencia - Sub – Gerencia - Departamento

(Indique con Siglas)/...../.....

5. ¿Conoce los compromisos y valores de la organización? Mencione alguno:

.....
.....
.....

6 ¿Cree que la empresa cumple con los compromisos y valores establecidos? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) No Sabe /No Contesta (....)

7. ¿Cree que es necesario cambiar los compromisos y valores? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c). No Sabe /No Contesta (....)

8. Si su respuesta fue No o No Sabe /No Contesta, pase a la pregunta 9. Si su respuesta fue Sí, indique cuáles de los siguientes: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Comunicarse en forma clara y constante con los clientes, colaboradores y con la comunidad en general. (....)
- b) Incorporar nuevas tecnologías que promuevan los objetivos, en especial la satisfacción de los clientes y la eficiencia de los procesos. (....)
- c) Evaluar la evolución de los indicadores de desempeño operativos y de gestión. (....)
- d) Todos (....)
- e) Ninguno (....)
- f) No Sabe /No Contesta. (....)

9. ¿Existe un responsable de Comunicación Interna dentro de la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

9.a) ¿Conoce a qué Departamento y Gerencia pertenece C.I.?/.....

10. ¿Conoce cuántas personas trabajan en Comunicación Interna? (Marque con X lo que corresponda.)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

10.a) Si conoce el número de personas, ¿puede indicarlo?

10.b) Si no lo conoce ¿Por qué no?

11. ¿Conoce el Presupuesto que se destina a Comunicación Interna? (Marque con X lo que corresponda.)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

12. La Comunicación Interna en E.D.E.M.S.A es, principalmente: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Formal (....) Vías de información formales: Conexión Interna, Cartelería, etc.
- b) Monodireccional (....) Dirigida sólo a empleados de la empresa.
- c) Ascendente (....) Da lugar a respuesta y opinión de la Información emitida.
- d) Informal (....) No utiliza vías de información formalmente establecidas.
- e) Multidireccional (....) Dirigida a empleados, contratistas, familiares de la empresa.
- f) Descendente (....) Sólo emite información sin retorno de opinión y réplica.
- g) Transversal u oblicua (....) Genera espacios de Comunicación entre Áreas, Gerencias, etc.
- h) No sabe /No Contesta (....)

13 La Comunicación Interna en E.D.E.M.S.A es de estilo: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Agresivo (autoritario) (....) Impone un punto de vista.
- b) Pasivo (indirecto) (....) El empleado calla su opinión pero se expresa en vías informales.
- c) Asertivo (proactivo)(....) El emisor expresa su idea sin vulnerar a las personas de su entorno.
- d) No Sabe /No Contesta (....)

14 ¿Existe información que circula por medio de rumores? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

14. a) ¿Qué tipo de rumores? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Optimistas (....)
- b) Pesimistas (....)
- c) Cizañeros o Chismoso (....)
- d) Jactanciosos o Arrogantes (....)
- e) Otros (....)
- f) NS/NC (....)

15 ¿Ha percibido que en la organización: (Marque con X lo que corresponda)

- a) el personal se encuentre fragmentado y no comparta información importante? (....)

- b) se desconozcan los objetivos planteados? (....)
- c) exista trabajo acumulado porque no se establecen prioridades? (....)
- d) las tareas de diferentes sectores sean contradictorias? (....)
- e) las novedades se sepan de manera informal? (....)
- f) se desconozca si el trabajo está bien o mal hecho? (....)
- g) exista tensión, mal humor, incertidumbre? (....)
- h) haya poca participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones? (....)
- i) falta intención de comunicar? (....)

16 Mencione 3 (tres) actividades que realiza el personal que trabaja en Comunicación Interna.

.....

17. ¿Qué canales utiliza Ud. para informarse? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Revista Conexión Interna (....)
- b) Intranet (....)
- c) Cartelera Electrónica (....)
- d) Correo Electrónico (....)
- e) Afiches, panfletos (....)
- f) Otros (....)
- g) Ninguno (....)

17. a) Si su respuesta anterior fue Otros, indique cuáles

.....

18. ¿Qué otros canales le gustaría implementar para comunicarse? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Programas de rotación entre áreas (....)
- b) Reuniones de estrategia, actualización (....)
- c) Actividades deportivas, culturales, encuentros sociales (....)
- d) Buzón de comunicaciones (....)
- e) Twitter, Facebook, Youtube (....)
- f) Capacitaciones, seminarios, talleres (....)
- g) Blogs (....)
- h) Foros (....)
- i) Buzones electrónicos de sugerencias (....)
- j) Los que existen son suficientes (....)

19.El Manual de Calidad del Servicio Público y Sanciones que aplica la empresa para la correcta prestación del servicio define tres parámetros que se deben cumplir: ¿Cree Usted que los problemas de Comunicación Interna afectan a alguno? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Calidad del Producto Técnico (....)
- b) Calidad del Servicio Técnico (....)
- c) Calidad del Servicio Comercial (....)
- d) Todos (....)
- e) Ninguno (....)

20. ¿Qué nivel jerárquico considera que debe colaborar con la Comunicación Interna en la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Alta Dirección (....)
- b) Mandos Medios (....)
- c) Empleados en general (....)
- d) Todos (....)
- e) Ninguno (....)

21. ¿Qué habilidades considera que debe poseer un comunicador? Indique 3. (Marque con X lo que corresponda)

- a) Habilidad para crear relaciones interpersonales efectivas. (....)
- b) Conciencia de la realidad de la organización. (....)
- c) Habilidad para la redacción y la oratoria. (....)
- d) Saber escuchar. (....)
- e) Ser innovador y creativo. (....)
- f) Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación. (....)
- g) Intuición, perfil de líder. (....)
- h) Habilidad para formar a otros comunicadores. (....)

22. ¿Cree que aplicar herramientas de comunicación en la empresa generará: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Mejoras en la misma? (....)
- b) Aumento de la productividad? (....)
- c) Reducción de los costos por multas? (....)
- d) Eliminación de las barreras entre áreas? (....)
- e) Todas Las anteriores. (....)
- f) Alguna otra. (....)

23. ¿Cómo evalúa la comunicación entre áreas dentro de la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Muy Buena (....)
- b) Buena (....)
- c) Regular (....)
- d) Mala (....)
- e) NS/NC (....)

24. ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector de la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

25. Si las tiene: ¿Puede indicar con cuál? Responda conforme el organigrama.

.....
.....

26. ¿Qué objetivos comunicacionales cree que sea necesario reforzar? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Mantener informado al personal de las principales decisiones de gestión. (....)
- b) Establecer y promover vínculos entre las diferentes áreas. (....)
- c) Promover el compromiso del personal con la gestión. (....)
- d) Aumentar la motivación del personal. (....)
- e) Aplicar acciones transversales de Comunicación Interna. (....)
- f) Definir indicadores de gestión y aplicarlos para medir la efectividad de la comunicación. (....)
- g) Concientizar a los jefes de unidad de la importancia de su rol en la comunicación. (....)
- h) Reforzar compromisos y valores en lugares estratégicos a través de los canales existentes de mayor impacto.....(....)
- i) Cohesionar a la empresa en torno a su visión, misión y objetivos. (....)

27. Respecto de las multas que la empresa paga por el incumplimiento en los estándares de calidad del servicio fijados ¿considera que existe una relación entre la comunicación entre áreas y dichas infracciones? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

27.a) Si respondió Sí o No a la pregunta anterior, ¿puede indicar el por qué?

.....
.....

28. ¿Cree que al mejorar la Comunicación Interna se podrían eliminar las sanciones económicas aplicadas? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

29. ¿Se han utilizado herramientas para medir la efectividad de la Comunicación Interna en su empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

29. a) Si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí, indique cuáles herramientas se aplicaron.

.....
.....
.....

29. b) Si su respuesta a la pregunta anterior fue No, ¿por qué cree que no se utilizaron?

.....
.....
.....

30. ¿Considera que medir las acciones llevadas a cabo en materia de Comunicación Interna ayudan a corregir desviaciones e implementar mejoras en las herramientas utilizadas? (Marque con X lo que corresponda).

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Muchas gracias Por su valioso tiempo.!!

ANEXO 1: Tabulación de Datos

El detalle que a continuación se presenta, es el resultado de la aplicación de una de las herramientas de recolección de datos seleccionada para el presente trabajo de investigación que es el Cuestionario, mediante la realización de una encuesta realizada a una muestra de 87 personas, empleadas en la empresa E.D.E.M.S.A. A continuación se presentan los resultados de la misma, mediante tablas donde se tabulan los datos obtenidos y los gráficos que representan las proporciones de los mismos.

1. Sexo: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Femenino (....)
- b) Masculino (...)

Cantidad de personas	Sexo
22	Femenino
65	Masculino

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

2. Edad: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Menos de 40 años (....)
- b) Más de 41 años (....)

Edad	Cantidad de personas	Sexo
Menos de 40	2	Femenino
Menos de 40	12	Masculino
Más de 40	20	Femenino
Más de 40	53	Masculino

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

3. Antigüedad en la organización: (Promedio)

Edad	Cantidad Antigüedad en Años	Sexo
Mas de 40	53	Masculino
Menos de 40	12	Masculino
Mas de 40	2	Femenino
Menos de 40	20	Femenino

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

4. Sector al que pertenece: Indique Gerencia - Sub – Gerencia - Departamento

(Indique con Siglas)/...../.....

Sector	Cantidad de Personas
Comercial	32
Finanzas	16
General	3
Recurso Humano	16
Técnica	5
No sabe No contesta	15

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A

5. ¿Conoce los compromisos y valores de la organización? Mencione alguno:

Respuesta	Porcentaje
Varios	25%
Mención a clientes	38%
Mención a comunicarse	8%
NS/NC	29%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

6. ¿Cree que la empresa cumple con los compromisos y valores establecidos? (Marque con X lo que corresponda)

- a. Sí (....)
- b. No (....)
- c. No Sabe /No Contesta (....)

Respuesta	Cantidad de Personas
Sí	45
No	12
No sabe No contesta	30

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

7. ¿Cree que es necesario cambiar los compromisos y valores? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) No Sabe /No Contesta (....)

Respuesta	Cantidad de personas
Sí	19
No	47
No sabe No contesta	21

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

8. Si su respuesta fue No o No Sabe /No Contesta, pase a la pregunta 9. Si su respuesta fue Sí, indique cuáles de los siguientes: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Comunicarse en forma clara y constante con los clientes, colaboradores y con la comunidad en general. (....)
- b) Incorporar nuevas tecnologías que promuevan los objetivos, en especial la satisfacción de los clientes y la eficiencia de los procesos. (....)
- c) Evaluar la evolución de los indicadores de desempeño operativos y de gestión. (....)
- d) Todos (....)
- e) Ninguno (....)
- f) No Sabe /No Contesta. (....)

8 a)	8 b)	8 c)	8 d)	8 e)	8 f)
9	4	1	5	0	0

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

9. ¿Existe un responsable de Comunicación Interna dentro de la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Cantidad de personas
Sí	66
No	9
No sabe No Contesta	12

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

9.a) ¿A qué Departamento y Gerencia pertenece?/.....

Respuesta	Cantidad de personas
Gerencia Recurso	54
Gerencia Comercial	1
Gerencia Técnica	11

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

10. ¿Conoce cuántas personas trabajan en Comunicación Interna? (Marque con X lo que corresponda.)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Cantidad de personas
Sí	32
No	40
No sabe No contesta	15

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

10.a) Si conoce el número de personas, ¿puede indicarlo?

Respuesta	Cantidad de personas
Lo conoce	5
No lo conoce	24
No sabe No contesta	3

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

10.b) Si no lo conoce ¿Por qué no?

Respuesta	Cantidad de personas
Falta de interés	15
Falta de información	25

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

11. ¿Conoce el Presupuesto que se destina a Comunicación Interna?

(Marque con X lo que corresponda.)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Cantidad de personas
Sí	7
No	72
No sabe No contesta	8

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

12. La Comunicación Interna en E.D.E.M.S.A es, principalmente: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Formal (....) *Vías de información formales: Conexión Interna, Cartelería, etc.*
- b) Monodireccional (....) *Dirigida sólo a empleados de la empresa.*
- c) Ascendente (....) *Da lugar a respuesta y opinión de la Información emitida.*
- d) Informal (....) *No utiliza vías de información formalmente establecidas.*
- e) Multidireccional (....) *Dirigida a empleados, contratistas, familiares de la empresa.*
- f) Descendente (....) *Sólo emite información sin retorno de opinión y réplica.*
- g) Transversal u oblicua (....) *Genera espacios de Comunicación entre Áreas, Gerencias, etc.*
- h) No Sabe /No Contesta (....)

12 a)	12 b)	12 c)	12 d)	12 e)	12 f)	12 g)	12 h)
46 %	18%	9%	2%	6%	11%	5%	3%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

13. La Comunicación Interna en E.D.E.M.S.A es de estilo: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Agresivo (autoritario) (....) *Impone un punto de vista.*
- b) Pasivo (indirecto) (....) *El empleado calla su opinión pero se expresa en vías informales.*
- c) Asertivo (proactivo)(....) *El emisor expresa su idea sin vulnerar a las personas de su entorno.*
- d) No Sabe /No Contesta (....)

13 a)	13 b)	13 c)	13 d)
9%	23%	46%	22%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

14 ¿Existe información que circula por medio de rumores? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Cantidad de personas
Sí	55
No	19
No sabe No contesta	13

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

14. a) ¿Qué tipo de rumores? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Optimistas (....)
- b) Pesimistas (....)
- c) Cizañeros o Chismoso (....)
- d) Jactanciosos o Arrogantes (....)
- e) Otros (....)
- f) NS/NC (....)

14 a)	14 b)	14 c)	14 d)	14 e)	14 f)
17%	22%	29%	9%	12%	11%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

15 ¿Ha percibido que en la organización: (Marque con X lo que corresponda)

- a) el personal se encuentre fragmentado y no comparta información importante? (....)
- b) se desconozcan los objetivos planteados? (....)
- c) exista trabajo acumulado porque no se establecen prioridades? (....)
- d) las tareas de diferentes sectores sean contradictorias? (....)
- e) las novedades se sepan de manera informal? (....)
- f) se desconozca si el trabajo está bien o mal hecho? (....)
- g) exista tensión, mal humor, incertidumbre? (....)
- h) haya poca participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones? (....)
- i) falta intención de comunicar? (....)

15 a)	15 b)	15 c)	15 d)	15 e)	15 f)	15 g)	15 h)	15 i)
20	13	5	7	10	3	6	15	8

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A

16. Mencione 3 (tres) tareas / actividades que realiza el personal que trabaja en Comunicación Interna. (Ordenadas por cantidad de veces que se mencionaron, de mayor a menor)

Respuesta
Mails con información.
Actualización de Intranet.
Diseño de Revista Conexión Interna.
Campañas de Comunicación, de Salud.
Cursos, Capacitaciones.
Cartelería.
Comunica concursos para cargos vacantes.
Entrevistas.
Informan sobre beneficios (sorteos de entradas).

17. ¿Qué canales utiliza Ud. para informarse? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Revista Conexión Interna (....)
- b) Intranet (....)
- c) Cartelera Electrónica (....)
- d) Correo Electrónico (....)
- e) Afiches, panfletos (....)
- f) Otros (....)
- g) Ninguno (....)

17 a)	17 b)	17 c)	17 d)	17 e)	17 f)	17 g)
29%	14%	6%	37%	11%	3%	0%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

17. a) Si su respuesta anterior fue Otros, indique cuáles

Respuesta
Personal.
Facebook.
Llamadas por celular a otros sectores y áreas.

18. ¿Qué otros canales le gustaría implementar para comunicarse? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Programas de rotación entre áreas (....)
- b) Reuniones de estrategia, actualización (....)

- c) Actividades deportivas, culturales, encuentros sociales (....)
- d) Buzón de comunicaciones (....)
- e) Twitter, Facebook, Youtube (....)
- f) Capacitaciones, seminarios, talleres (....)
- g) Blogs (....)
- h) Foros (....)
- i) Buzones electrónicos de sugerencias (....)
- j) Los que existen son suficientes (...)

18 a)	18 b)	18 c)	18 d)	18 e)	18 f)	18 g)	18 h)	18 i)	18 j)
17	24	25	3	10	33	2	7	9	6

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

19. El Manual de Calidad del Servicio Público y Sanciones que aplica la empresa para la correcta prestación del servicio define tres parámetros que se deben cumplir: ¿Cree Usted que los problemas de Comunicación Interna afectan a alguno? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Calidad del Producto Técnico (....)
- b) Calidad del Servicio Técnico (....)
- c) Calidad del Servicio Comercial (....)
- d) Todos (....)
- e) Ninguno (....)

19 a)	19 b)	19 c)	19 d)	19 e)
4	5	8	24	22

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

20. ¿Qué nivel jerárquico considera que debe colaborar con la Comunicación Interna en la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Alta Dirección (....)
- b) Mandos Medios (....)
- c) Empleados en general (....)
- d) Todos (....)
- e) Ninguno (....)

20 a)	20 b)	20 c)	20 d)	20 e)
13%	18%	17%	51%	1%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

21. ¿Qué habilidades considera que debe poseer un comunicador? Indique 3. (Marque con X lo que corresponda)

- a) Habilidad para crear relaciones interpersonales efectivas. (....)
- b) Conciencia de la realidad de la organización. (....)
- c) Habilidad para la redacción y la oratoria. (....)
- d) Saber escuchar. (....)
- e) Ser innovador y creativo. (....)
- f) Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación. (....)
- g) Intuición, perfil de líder. (....)
- h) Habilidad para formar a otros comunicadores. (....)

21 a)	21 b)	21 c)	21 d)	21 e)	21 f)	21 g)	21 h)
41	24	18	40	25	19	8	16

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

22. ¿Cree que aplicar herramientas de comunicación en la empresa generará: (Marque con X lo que corresponda)

- a) Mejoras en la misma? (....)
- b) Aumento de la productividad? (....)
- c) Reducción de los costos por multas? (....)
- d) Eliminación de las barreras entre áreas? (....)
- e) Todas Las anteriores. (....)
- f) Alguna otra. (....)

22 a)	22 b)	22 c)	22 d)	22 e)	22 f)
33	13	6	31	9	2

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

23. ¿Cómo evalúa la comunicación entre áreas dentro de la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Muy Buena (....)
- b) Buena (....)
- c) Regular (....)
- d) Mala (....)
- e) NS/NC (....)

Respuesta	Porcentaje
Muy Buena	15%
Buena	42%
Regular	30%
Mala	8%
No sabe No contesta	2%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

24. ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector de la empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Porcentaje
Sí	73%
No	9%
No sabe No contesta	18%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

25. Si las tiene: ¿Puede indicar con cuál? Responda conforme el organigrama. (Ordenadas por cantidad de veces que se mencionaron, de mayor a menor).

Respuestas
Alumbrado público
Gerente
Casa central y oficinas
Mantenimiento de Guardia
Mario Spinelli
Recursos Humanos
Técnica

26. ¿Qué objetivos comunicacionales cree que sea necesario reforzar? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Mantener informado al personal de las principales decisiones de gestión. (....)
- b) Establecer y promover vínculos entre las diferentes áreas. (....)
- c) Promover el compromiso del personal con la gestión. (....)
- d) Aumentar la motivación del personal. (....)
- e) Aplicar acciones transversales de Comunicación Interna. (....)
- f) Definir indicadores de gestión y aplicarlos para medir la efectividad de la comunicación.(....)
- g) Concientizar a los jefes de unidad de la importancia de su rol en la comunicación. (....)
- h) Reforzar compromisos y valores en lugares estratégicos a través de los canales existentes de mayor impacto (....)
- i) Cohesionar a la empresa en torno a su visión, misión y objetivos. (....)

26 a)	26 b)	26 c)	26 d)	26 e)	26 f)	26 g)	26 h)	26 i)
29	29	21	23	9	11	16	4	8

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

27. Respecto de las multas que la empresa paga por el incumplimiento en los estándares de calidad del servicio fijados ¿considera que existe una relación entre la comunicación entre áreas y dichas infracciones? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Porcentaje
Sí	21%
No	38%
No sabe No contesta	41%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

27.a) Si respondió Sí o No a la pregunta anterior, ¿puede indicar el por qué? (Ordenadas por cantidad de veces mencionadas, de mayor a menor).

Respuestas
Es un problema de interés y capacitación interpersonal entre compañeros.
Es un tema de gestión, no de comunicación.
Falta de compromiso y compañerismo.
Falta de conocimiento del personal en distintas áreas.
La falta de comunicación afecta la gestión.
La falta de comunicación demora la ejecución de distintos procesos.
La problemas técnicos no dependen de la comunicación interna.
Mal asesoramiento de los clientes, falta de comunicación entre sectores.
No existe relación directa con la comunicación, sí con la gestión.
Se desconocen los montos y el por qué.
El personal nuevo desconoce el impacto de las demoras innecesarias en la reposición del servicio.
Por algunas interrupciones en la red de baja tensión y la comunicación entre sectores que la manipulan.
Porque desconocen el impacto del trabajo propio en el trabajo de los demás.

Porque somos eslabones de una misma cadena. Si un departamento no controla correctamente, impactará directamente sobre otro.
Se desconocen los valores y detalles de los mismos.
Todo influye con una mala comunicación.

28. ¿Cree que al mejorar la Comunicación Interna se podrían eliminar las sanciones económicas aplicadas? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Porcentaje
Sí	19%
No	39%
No sabe No contesta	42%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

29. ¿Se han utilizado herramientas para medir la efectividad de la Comunicación Interna en su empresa? (Marque con X lo que corresponda)

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Porcentaje
Sí	20%
No	30%
No sabe No contesta	50%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

29. a) Si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí, indique cuáles herramientas se aplicaron. (Ordenadas por cantidad de veces mencionadas, de mayor a menor)

Respuestas
Cuestionario sobre comunicación interna. Consultas realizadas al área sobre la herramienta.
Elementos gráficos.
Encuesta de clima laboral.
Encuestas.

Esta encuesta.
Focus group, encuestas.
Indicador de visitas en Intranet.
Se ven indicadores de gestión y cómo repercuten en los empleados de la organización.

29. b) Si su respuesta a la pregunta anterior fue No, ¿por qué cree que no se utilizaron? (Ordenadas por cantidad de veces mencionadas, de mayor a menor).

Respuestas
Desconozco las herramientas.
Desconozco los indicadores que demuestran la efectividad de la comunicación interna.
Esta encuesta es la primer herramienta aplicada que conozco.
No están interesados.
No se interesa en el tema.
Porque no le dan importancia a la misma.
Porque no se crean nuevas cosas, tienen una realidad muy lejana a las que se viven en algunos sectores. Si se midiera, intentaría mejorarla interiorizándose por cosas que hoy no se atienden.

30. ¿Considera que medir las acciones llevadas a cabo en materia de Comunicación Interna ayudan a corregir desviaciones e implementar mejoras en las herramientas utilizadas? (Marque con X lo que corresponda).

- a) Sí (....)
- b) No (....)
- c) NS/NC (....)

Respuesta	Porcentaje
Sí	68%
No	21%
No sabe No contesta	11%

Fuente: Cuestionario para E.D.E.M.S.A.

ANEXO 2



FOCUS GROUP

Empresa: E.D.E.M.S.A. S.A.

Lugar y fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Moderador:

Participantes: Selección de un grupo integrado por 6 (seis) personas, miembros de las áreas de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Finanzas, a saber:

Sr.:	Cargo:

Objetivos:

- Analizar la comunicación interna en E.D.E.M.S.A.
- Analizar el modelo actual de comunicación interna.
- Establecer una metodología para medir la efectividad de la comunicación interna.
- Analizar los indicadores económicos de las áreas de estudio.
- Identificar alternativas de modelos de comunicación interna.

Mecánica:

El Focus Group para el que han sido seleccionados pertenece a una batería de herramientas de recolección de datos que tiene el fin de obtener información específica del tema de estudio abordado.

La intención de la investigación es conocer los aspectos más relevantes de la comunicación interna de la empresa a la que pertenecen.

Para que esa información sea verdadera y fidedigna seleccionamos a un grupo de personas relevante y pequeño, para garantizar mayor apertura y profundidad en el tratamiento del tema.

Una de las áreas de estudio de la investigación aborda las Gerencias de Recursos Humanos y Finanzas, por eso fueron seleccionados.

Su presencia y opinión es importante y no está sujeta a ningún tipo de especulaciones. Para captar todas las opiniones de la sesión se utilizará una grabadora.

Desarrollo:

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del presente grupo focal es evaluar la comunicación interna en la empresa.

El resultado de la última Auditoría realizada arrojó que la comunicación interna es entendida como “la comunicación que E.D.E.M.S.A. mantiene con la organización, que es el personal propio, semi interno – como lo es la familia de los empleados -, contratistas y el público interno referido a la planta de la organización que se encuentra directamente involucrada” (Auditoría, 28 de abril de 2015)

En base a esta definición: ¿Creen que la comunicación interna en la empresa es efectiva?

¿Consideran que existen falencias en los procesos de comunicación y en los canales utilizados?

¿Observan que la aplicación de algunas herramientas fue acertada?

Dados los objetivos de la comunicación interna planteados en el Manual de Procedimientos aplicado por la Gestión de Recursos Humanos que aspira a: “mantener informado a su personal de las principales decisiones de gestión tomadas por la empresa, así como establecer un vínculo entre las diferentes áreas y promover el compromiso por parte del personal con los ejes de gestión y aumentar los niveles de motivación entre el personal”, ¿consideran necesario redefinir los objetivos de la empresa respecto al tema?

Respecto de las multas que la empresa paga por el incumplimiento en los estándares de calidad del servicio fijados, ¿consideran que existe una relación entre la comunicación entre áreas y esas infracciones?

¿Creen que al mejorar la comunicación entre áreas se podrían evitar las sanciones?

¿Cómo creen que se pueden optimizar estrategias de comunicación para disminuir las pérdidas económicas de la empresa?

Si la empresa elaborara un Plan Estratégico de Comunicación Interna ¿cuáles consideran que serían los factores más relevantes a tener en cuenta para su eficacia?

¿Qué acciones recomendarían para mejorar la calidad de las prácticas comunicacionales llevadas a cabo por la empresa?

¿Consideran que aplicar mediciones (auditorías, encuestas de clima laboral, etc.) a las acciones llevadas a cabo en materia de comunicación interna ayuda a corregir desviaciones e implementar mejoras en las herramientas utilizadas?

¡Muchas gracias por su valioso aporte!

ANEXO 2

TRANSCRIPCIÓN APLICACIÓN FOCUS GROUP.

El presente instrumento de recolección de datos diseñado, específicamente, para la investigación que se lleva a cabo, se realiza en la Sala de Reuniones GCO de la casa matriz, Ciudad de Mendoza, a los empleados de la Empresa E.D.E.M.S.A. S.A., el día 24 de noviembre de 2016.

El evento se comunica a los responsables del Área de Comunicación Interna y es de gran interés para diferentes sectores, vinculados directa e indirectamente a la investigación en cuestión, por lo que se amplía la cantidad de participantes seleccionados inicialmente de 8 (ocho) a 9 (nueve).

Para dar a conocer el encuentro, se invita a participar a los referentes seleccionados a través de un mail dirigido a las siguientes personas: Sra. Soledad Freire, Jefa de Departamento de Normativas Comerciales, Srta. Mariana Quiroz, Adrián Cayrol, Especialista de Departamento de Gestión Comercial, Sr. Ariel Gaspar, Sub Gerente de Contabilidad, Sr. Oscar Maccari, Jefe de Departamento T2, Sr. Enrique D. Ressia, Jefe de Departamento Ingeniería Norte, Sr. Martín Salinas, Jefe de Departamento de Obras , Sr. Ricardo Alcalde, Subgerente Atención Clientes Norte y Alejandra Schegnfet, Jefa de Departamento de Auditoria. Se pacta que la reunión tendrá una duración de 1 (una) hora, aproximadamente. Sin embargo, ese plazo se excede por la temática abordada y el interés de los participantes.

Se recibe, entonces, a los invitados con un ágape y el investigador, que se presenta en calidad de observador, da la bienvenida, agradece la presencia, hace una breve introducción y comenta los objetivos del estudio, la mecánica de la reunión y la razón por la que se seleccionó a los presentes.

También, comenta que la investigación se utilizará como insumo para un trabajo de tesis. Se solicita a los presentes que apaguen sus celulares y se les garantiza un pacto de confidencialidad. Se dispone de material de anotación a los participantes.

El investigador introduce en el tema: _ “La Comunicación Interna planificada y efectiva ayuda al logro de los objetivos organizacionales al promover los vínculos entre los trabajadores y las actividades laborales. Empresas, gobiernos e instituciones, han realizado grandes esfuerzos para incorporar nuevas técnicas y herramientas de comunicación interna a fin de generar una mayor ventaja competitiva.

La Comunicación Interna cumple un papel esencial en las organizaciones. Si no hay comunicación, no hay actividad organizada. Si ésta se detiene, se detiene la acción.

No realizar una adecuada planificación de Comunicación Interna no sólo afecta el alcance de los objetivos de la organización, sino que también atrae problemas a la cadena de valor, lo que genera pérdidas ocultas en la economía organizacional.”

A continuación, toma la palabra la moderadora, Sra. Soledad Freire, quien también se presenta y explica la dinámica de trabajo.

El investigador toma lugar en el recinto y realiza una observación no participante del evento, graba el intercambio y toma nota de los momentos que resultan de importancia para la investigación.

Siendo las 10:07 AM se da inicio a la intervención.

El moderador inicia el encuentro en base al cuestionario que se diseñó para la herramienta y que utiliza como guía para orientar el intercambio.

Soledad Freire: _ “¿Creen que la comunicación interna en la empresa es efectiva?”

Dario Ressia: _ “No se sabe si se está midiendo, pienso que se puede comunicar, pero no se está llegando a todo el personal de la empresa. Por ejemplo, la Fiesta de Fin de Año que se publicó por Intranet, pero no se supo si fue efectivo, porque aunque están presentes varios canales de comunicación, no se puede determinar si otros canales hubieran resultado mejor”.

Mariana Quiroz: _ “Sí se está midiendo, hay instrumentos de medición de la Comunicación Interna. El receptor puede optar por informarse por los canales de Comunicación Interna o nutrirse de los canales informales, que son rumores.”

Ricardo Alcalde: _ “Opino que sí es efectiva, a la gente le llega la información, a través de los canales formales.”

Oscar Maccari: _ “Opino que es excesiva y a veces, molesta. Por otro lado, no todos los empleados tienen habilitado el mail LOTUS, y los concursos no llegan a todos, por lo que la jefatura aún siendo responsable de la Comunicación Interna, no alcanza a avisar a los demás sobre estas vacantes por razones de tiempo y trabajo en la calle.”

Mariana Quiroz: _ “Acepto que no todos tienen LOTUS. Entiendo que es una razón de eficiencia de los canales usados, no obstante, los que poseen esta herramienta deben comunicar a sus personas a cargo tales publicaciones. Además, el Área de Sistemas está íntimamente ligada a esta eficiencia, debido a que hay deficiencias técnicas en la entrega de la información (videos, flayers).”

Alejandra Schegnfet: _ “Hay mucha Comunicación Interna visual, sobre todo en temas de salud. La Comunicación Interna existe y los canales están. Sí hay efectividad. Respecto a la eficacia, es otro análisis. Hay un plan de Comunicación Interna y hay seguimiento. La actualización de los procedimientos de auditoría sí existe y se audita, pero el receptor debe tener interés en recibirla. Hay temas de interés que son más receptivos que otros.”

Dario Ressia: _ “Sobre la centralización de la información , que recae en las jefaturas y que, en cierta medida, se corta en ese punto.”

Mariana Quiroz: _ “Hay efectividad de Comunicación Interna pero no es efectiva en la llegada a todos los empleados, según los canales elegidos y utilizados. Se levantaron los monitores de información, ya que nadie ingresaba a buscar información”

Martín Salinas: _ “Se podrían sectorizar los monitores de información, en lugares más estratégicos buscando la autogestión.”

Mariana Quiroz: _ “Se puede realizar la propuesta. Desmitifico la idea de los empleados que no tienen PC, no llegan a 100 las personas. Hay empleados que ni saben que existe la revista Conexión Interna. El último Focus Group resaltó el poco interés de la gente en la información y la innovación de herramientas tecnológicas que permitan realizar Comunicación Interna.”

Darío Ressia: _ “Es buena la idea de autogestión del empleado, es decir, cargar las licencias llevaría de la mano que el empleado vea otra información disponible e importante en la Intranet. Es decir, que la autogestión lleva a la información.”

Soledad Freire: _ “¿Consideran que existen falencias en los procesos de comunicación y en los canales utilizados?”

Soledad Freire: _ “Es importante destacar la actitud y el grado de aceptación a nuevas herramientas tecnológicas. Existe un grado de negación a la tecnología.”

Alejandra Schegnfet: _ “Depende del grado de involucramiento que se tenga.”

Ariel Gaspar: _ “El emisor es responsable de despertar el interés en el receptor, es decir, que la jefatura y los responsables de Comunicación Interna son responsables de incentivar el interés en buscar información.”

Mariana Quiroz: _ “El problema de conceder la herramienta de teléfono con paquete de datos, es que el personal operativo se distrae y se expone a peligros en medio de sus tareas por atender sus redes sociales. Podrían elegirse mejor los canales de comunicación de acuerdo al tenor de información. Por ejemplo: re utilizar los monitores de TV al lado del reloj de marcación.”

Ariel Gaspar: _ “Además, la información despierta interés de acuerdo a su rubro, por ejemplo las entradas que se sortean de la Lepra, es de interés general y se busca por todos los medios todos los viernes.”

10:24 AM

Soledad Freire: _ “¿Observan que la aplicación de algunas herramientas fue acertada?”

Mariana Quiroz: _ “La Intranet, cartelera en papel en lugares estratégicos, Reglas de Oro.”

Adrián Cayrol: _ “Me pregunto sobre la efectividad de la cartelera acerca de los temas de salud.”

Mariana Quiroz: _ “Existieron dos casos que sí se acercaron en respuesta a la concientización acerca de las adicciones, pero se reserva el derecho de mencionar los casos. La idea es coordinar las campañas de salud ocupacional, en paralelo con las campañas de información del mismo tema, afín de darle eficacia al tema.”

Adrián Cayrol: _ “La pregunta general es ¿Se hace algo con la respuesta de la información? En caso de que las campañas sean eficaces, qué se hace por esos casos detectados?”

Alejandra Schegnfet: _ “En los casos detectados se van considerando el entorno familiar y social de estas personas, y se los acompaña en programas de tratamientos para abordar la problemática. Desde la Comunicación Interna se tiene la información y se establece a través de los canales.”

Oscar Maccari: “Mi decisión de perder peso debería ser acompañada integralmente por la empresa, es decir, por falta de tiempo y sedentarismo en el trabajo, se lleva a comer y generar ansiedad. La empresa debería acompañar al personal integralmente y no sólo en pura campaña de concientización.”

Mariana Quiroz: _ “Existió un caso de un familiar directo de un empleado que pidió una remera para una amiga y asesoramiento por la concientización sobre el cáncer de mama. Es decir, hay inclusión del entorno familiar directo e indirecto en el entorno de los empleados.” En respuesta a Oscar Maccari dice: _ “Hubo una idea basada en “Cuestión de peso”, el programa de TV, pero no tuvo presupuesto para implementar el programa de motivación a perder peso. No obstante, en los desayunos de capacitación, se ofrece otro tipo de desayuno más dietético. Otra implementación es que en la selección de personal se instauró un estudio preclínico acerca de la masa corporal, a fin de no tomarlo, no por discriminación, sino por aptitud. En efecto, los empleados con sobrepeso deben ser tratados y no excluidos de la organización.”

Alejandra: _ “La eficacia de los procesos de obras, de actividades de la empresa debería comunicar la efectividad de los logros.”

Soledad Freire: _ “Dados los objetivos de la Comunicación Interna planteados en el Manual de Procedimientos aplicado por la Gestión de Recursos Humanos que aspira a: “mantener informado a su personal de las principales decisiones de gestión tomadas por la empresa, así como establecer un vínculo entre las diferentes áreas y promover el compromiso por parte del personal con los ejes de gestión y aumentar los niveles de motivación entre el personal, ¿consideran necesario redefinir los objetivos de la empresa respecto al tema?”

Ariel Caryol: _ “Redefinir de manera sencilla, porque tiene varios objetivos en un solo objetivo. Se debería acortar o separar el objetivo para clarificarlo.”

Alejandra Schegnfet: _ “Cada uno de los sub-objetivos se cumplen de distinta forma, pero no se si se miden o no, sobre la motivación del personal.”

Mariana Quiroz: _ “No hay campañas para motivar a los empleados. Las Áreas, Gerencias, son sub-culturas pequeñas, aisladas, sobre todo las grandes zonas de conexión. Se realizó un día del amigo invisible en toda la provincia, con la idea de acercar las distancias entre empleados, a fin de generar integración. Sobre la motivación, específicamente, hay muchas maneras de abordarlo, e indicadores que lo miden, por ejemplo, ausentismo, parte psiquiátrico, pero es complejo. Por lo que se deberían establecer pequeños indicadores que midan la motivación.”

Oscar Maccari: _ “La empresa podría seguir generando rotación de personal, y sobre el sistema de licencias en época de contingencias.”

Mariana Quiroz: _ ” Existen indicadores de motivación sin número por cantidad de sindicatos, áreas, interés, etcétera.”

Martín Salinas: _ ”La motivación puede retomarse por propuestas individuales en cada sector, inclusive no monetarias, que son más motivadoras que el dinero mismo. Por ejemplo,

el caso de designación de obras para personal que requiere extender su conocimiento y demostrar su capacidad. Sondear las necesidades intrínsecas del personal directo.”

Mariana Quiroz: _ “Es fácil la implementación, pero que es difícil aplicarla según la política de cada sindicato”.

Soledad Freire: _ “Existió el caso de una práctica motivacional mensual, pero la extrapolación de esta práctica no podría ser posible para todos los departamentos. La motivación puede ponerse en práctica y generar feedback de Comunicación Interna.”

Alejandra Schegnfet: _ “La motivación surge a partir del interés personal en la comunicación interna, por más motivación surge la responsabilidad de la tarea. Surge a partir de la responsabilidad. La palabra es COMPROMISO.”

Darío Ressa: _ “Hay que atender el problema de disponibilidad de recursos y la motivación. En este caso, surge un caso de desmotivación, ya que los recursos disponibles por razones técnicas, no ayudan a alcanzar los objetivos diarios. La organización no realiza mayores inversiones en ese sentido y desencadena pérdida de motivación.”

Ricardo Alcalde: _ “La redistribución de recursos, la disponibilidad de otros recursos, vehículos de otros departamentos, a favor de aquellos departamentos que eventualmente, no tienen. Es necesario y útil compartir los recursos.”

Martín Salinas: _ “Entonces, el tema de redefinir los objetivos es en vano. Todo depende de los recursos disponibles. En este caso, se hace lo que se puede.”

Oscar Maccari: _ “Exacto. Si existieran multas en relación a la falta de recursos ya solicitados, directamente se hace el descargo que las obras multaron por falta de recursos.”

Soledad Freire: _”Respecto de las multas que la empresa paga por el incumplimiento en los estándares de calidad del servicio fijados, ¿consideran que existe una relación entre la comunicación entre áreas y esas infracciones?

(Se produce un gran silencio, hay miradas y se solicita repetir la pregunta).

Oscar Maccari , Dario Ressia y Martín Salinas (operativo): _” No es adjudicable a un problema de Comunicación Interna”.

Alejandra Schegnfet: _“El sistema OPEN asegura que los tiempos de las obras informan otra cosa.”

Darío Ressia: _ “Hay mails de jurídica, los informes de DNCO semanales que asisten a los tiempos de la obras. Influyen en la mejora de los tiempos. Se adjudica la mejora al sistema OPEN y los sistemas de apoyo (mails, informes semanales).”

Alejandra Schegnfet: _“No hay Comunicación Interna, no es lo mismo herramientas de gestión que Comunicación Interna. La eficacia del proceso sí mejoró, pero no así la Comunicación Interna.”

Ricardo Alcalde: _“Desde mi ingreso en el 2010 hubo transparencia de las multas. Es decir, se dibujaban las multas. Por ello, los montos se elevaron desde el 2010. Además, el seguimiento de la trazabilidad de las obras, ya no podía esconderse. Para mí, los valores son acordes a la realidad, y mejorables.”

Alejandra Schegnfet: _“No sólo la Comunicación Interna está relacionada, sino los actores que generan problemas, no personas, sino los municipios, por los atrasos y la burocracia.”

Ricardo Alcalde: _“Hay un sinceramiento con el cliente, en el momento de la firma del contrato, y se le informa de posibles atrasos de las obras.”

Adrián Cayrol: _“Hay un tema sensible que es el permiso de las obras, que está fragmentado en distintas instancias y depende, en definitiva, de los tiempos de una persona y de los municipios. Existe la posibilidad de generar una herramienta o modulo en OPEN que informe en cada instancia de esta sección de la obra, que informe a consulta, los detalles de la instancia del permiso.”

Martín Salinas: _“Sugiero un porcentaje de avance por tramo de la trazabilidad para que el siguiente eslabón vaya previendo y administrando mejor los recursos.”

Alejandra Schegnfet: _“Existe un sistema externo no oficial al que la Gerencia Técnica está coordinada y otros sistemas no formales que ayudan al interés común. El área comercial no está en conocimiento de estos sistemas, que le producen interés.”

11:34 AM

Soledad Freire: _“¿Qué acciones recomendarían para mejorar la calidad de las prácticas comunicacionales llevadas a cabo por la empresa?”

Martín Salinas: _“Este año se implementaron planes de obras integrados, inter -áreas de la técnica, en una sala de la Subgerencia, donde ARTOLA (control de auditoría) es el árbitro. Esta reunión periódica anual es efectiva. (Comercial desconoce de estas reuniones y prestan interés en participar). La herramienta LOTUS es fría e impráctica para la integración de áreas, por lo cual el meeting les funcionó.”

Alejandra Schegnfet: _“Está vigente el sistema de mejoras, para alcance de todos y este INPUT ayudaría muchísimo en mejorar la certificación ISO. Este sistema está abierto a

clientes externos, y de hecho, se han utilizado con inconformidades no atendidas, por negligencia. Los empleados de algunos sectores desconocen de esta herramienta.”

Soledad Freire: _ “Existe una preocupación por el cliente externo y su valorización. Cree que en la comercial, se falla en la comunicación externa.”

Oscar Maccari: _ “Lo confirmo a través de un ejemplo de materiales que el cliente presenta aprobados por otras cooperativas y por E.D.E.M.S.A., aún no.”

Soledad Freire: _ “La cola, el último eslabón de la cadena que da al cliente (oficinas, GCO) no está al tanto de las expectativas del cliente.”

Martín Salinas: _ “Los clientes externos a veces llegan a Obras solicitando datos que debería informar la Comercial. Entiendo que Obras no está para atender al público, eventualmente, pero no siempre. Comercial debería tener todo lo que necesita el cliente, a fin de que no pierda tiempo en observaciones, en idas y vueltas que en definitiva generan desaliento, quejas y pérdida real de dinero en obra al cliente. No sólo la comercial, sino los municipios.”

11:46 AM

Soledad Freire: _ “¿Consideran que aplicar mediciones (auditorías, encuestas de clima laboral, etc.) a las acciones llevadas a cabo en materia de Comunicación Interna ayuda a corregir desviaciones e implementar mejoras en las herramientas utilizadas?”

Adrián Cayrol: _ “Se debería agregar una encuesta de satisfacción del cliente externo.”

Alejandra Schegnfet: _ “Hay una encuesta”.

(NOTA: En general, nadie sabía que existían estas encuestas, y se solicita que se les informe y se les ponga en conocimiento. La encuesta se realiza a través del CIAT. Periódicamente, se toman los datos de los RC de las oficinas y las de Relaciones Institucionales. Cada cuatro meses se hace un muestreo. Todo referido a reclamos comerciales. Respecto de preguntas técnicas, no se hace.)

Para finalizar, el investigador toma nuevamente la palabra para dar un cierre al ejercicio y agradecer la participación y compromiso de los presentes.

Siendo las 12:15 PM concluye la aplicación de la herramienta.