

# UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo final de graduación

Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

Comunicación interna en empresas de servicios:  
SAT S.R.L

Virginia Meriggiola

Córdoba, 2009

## INDICE

|                                       | Pág. |
|---------------------------------------|------|
| 1. Introducción                       | 3    |
| 2. Tema                               | 4    |
| 3. Justificación                      | 4    |
| 4. Objetivos de Investigación         | 6    |
| 5. Análisis del sector                | 7    |
| 6. Referencias de la organización     | 16   |
| 7. Marco teórico                      | 20   |
| 8. Diseño metodológico                | 32   |
| 9. Análisis e interpretación de datos | 47   |
| 10. Análisis FODA                     | 64   |
| 11. Diagnóstico                       | 66   |
| 12. Análisis de factibilidad          | 68   |
| 13. Plan de comunicación interna      | 69   |
| 14. Conclusión                        | 90   |
| 15. Bibliografía                      | 91   |
| 16. Anexos                            | 92   |

## Introducción

SAT S.R.L es una organización dedicada a la prestación de servicios petroleros, que cuenta con 300 empleados entre operarios y administradores. Este gran número de personas hace indispensable la planificación de sus actividades y la coordinación de sus miembros para lograr un servicio eficiente.

Un sistema de gestión de Relaciones Públicas e Institucionales, el cual se centra en la comunicación tanto interna como externa de la organización, es indispensable para lograr la planificación y coordinación necesarias.

Antes de comenzar a gestionar la comunicación externa, se considera que la empresa debe alcanzar una armonía interna, ya que es el bienestar de los empleados el principal precedente a un adecuado desempeño y, por lo tanto, a una mayor satisfacción del cliente.

Mediante la investigación llevada a cabo entre los meses de marzo y julio del corriente año, se buscó conocer la realidad que atraviesa la empresa; para luego desarrollar un plan de comunicación interna acorde a las necesidades identificadas y favorecer, así, el desempeño de sus miembros.

El trabajo se divide en dos grandes fases. La primera es la etapa de diagnóstico, en la que se indagó sobre cómo son gestionadas las comunicaciones internas en la empresa. Para esto se hizo uso de diferentes técnicas de recolección de datos, tales como entrevistas, observaciones y encuestas.

Una vez recopilada toda la información se realizó un análisis de la misma para obtener una descripción del contexto. De este análisis se obtuvieron resultados que confirmaron la necesidad de continuar con la segunda etapa del trabajo; el plan de comunicación interna.

Para comenzar con el plan, se plantearon objetivos que luego deberían ser alcanzados mediante diferentes tácticas de comunicación desarrolladas en el tiempo. Cada táctica posee un método de evaluación, lo que genera un proceso de constantes modificaciones para mejorar permanentemente el sistema de gestión de comunicación interna y adaptarlo a las necesidades de los empleados.

## 2. Tema

Comunicación interna en empresas de servicios: SAT S.R.L

## 3. Justificación

SAT es una organización dedicada a brindar diferentes servicios a empresas petroleras ubicadas en la Patagonia Argentina. Como toda empresa de servicio, o cualquier otro rubro, es imprescindible contar con un equipo de trabajo organizado y coordinado, ya que de éstos depende la satisfacción de los clientes, garantizando así, su permanencia en el mercado.

Para lograr la coordinación y organización mencionadas, y evitar flujos de información innecesarios o inoportunos es preciso que las organizaciones cuenten con un sistema de gestión de Relaciones Públicas e institucionales. Después de revisar el manual de gestión de la organización y de dialogar con uno de sus dueños, se concluyó que SAT no dispone en estos momentos de dicho sistema.

En la primera conversación mantenida con Alberto Alarcón, uno de los socios gerentes de SAT, éste aseguró nunca antes haber gestionado de manera planificada las comunicaciones de la empresa, y consideró muy adecuado que se lleve adelante este trabajo en la organización.

Tras varios días de observaciones se confirmó lo expresado por Alberto, los canales de comunicación no están claramente definidos y los mensajes que circulan por la empresa no son previamente planificados, ni tampoco controlados.

Además de esto, el gerente mencionó un rápido crecimiento en la empresa durante los últimos años, y por consiguiente, un aumento del número de empleados, lo que hace insuficientes e ineficaces los soportes y los lugares que la organización utilizaba para comunicarse.

Por esto se considera que lo primero que se debe desarrollar para alcanzar una armonía interna, y así también satisfacer las demandas de los clientes, es un Plan de Relaciones Públicas.

Considerando la comunicación como el eje central de las Relaciones Públicas e Institucionales, lo primordial para poner en práctica un plan de esta interdisciplina, es gestionar de manera planificada la comunicación tanto interna como externa de la organización. Pereira Parodi (1996: 3) expresa:

“La comunicación no puede ni debe faltar en ningún programa de Relaciones Públicas, ya que la misión esencial de los mismos es integrar a la organización a su contexto social, político y económico (...)”

Coincidiendo con lo expresado, se buscará desarrollar un plan de comunicación interna, ya que para comenzar con la puesta en práctica de políticas de Relaciones Públicas e institucionales debe lograrse, en principio, un fuerte sistema interno de comunicación. Una vez que la organización cuente con un sistema de gestión de comunicación interna eficiente, y los empleados logren trabajar coordinadamente y teniendo siempre la información necesaria, debería planificarse la comunicación externa, ya que de igual manera que el público interno, el externo necesita de canales formales de comunicación, así como de un clima armónico con la empresa.

#### 4. Objetivos de investigación

General:

- Analizar las comunicaciones internas de SAT S.R.L

Específicos:

- Conocer los canales de comunicación utilizados en el interior de SAT S.R.L

- Investigar el funcionamiento de los distintos niveles de comunicación interna

- Analizar los soportes de comunicación utilizados dentro de la comunicación

- Indagar sobre los ámbitos y las modalidades que se utilizan en el intercambio de comunicación dentro de la empresa

- Analizar los tipos de mensajes que circulan dentro de la comunicación

## 5. Análisis del sector

### 5.1 Dimensión socio-política

Desde la década del 90 nuestro país no ha logrado una estabilidad político-económica considerable. Con la privatización de YPF durante el gobierno de Carlos Menem, la industria del petróleo dejó de ser una fuente de ingresos para el país y el alto número de despidos generó un gran malestar en la población argentina.

A partir de ese momento la industria argentina del petróleo ha estado en manos de grandes multinacionales que ejercen poder e influencia en el gobierno nacional. La crisis que vivió nuestro país en el año 2001, la cual generó la devaluación de la moneda, fue un gran golpe para estas empresas, las cuales ya no resultaban favorecidas vendiendo sus productos en nuestro país.

Las exportaciones se volvieron el negocio más viable para las petroleras, lo que sumado a la falta de inversión por la inestabilidad económica del país, generó una crisis energética que hasta la actualidad no ha encontrado solución. Como consecuencia de esta crisis, la escasez de los combustibles se convirtió en un problema cotidiano, así como también el aumento de los precios.

Ante esta situación, la Presidente de la Nación Cristina Fernández de Kirchner ha anunciado su intención de prohibir a las empresas petroleras que operan en el Estado sudamericano la exportación de combustibles líquidos, gasolina y gasóleo y ha ordenado que los precios de estos productos vuelvan a su coste del pasado 31 de octubre tras aumentar un 35% durante el 2007.

Las empresas petroleras respondieron con cautela ante esta posible medida y aseguraron estar analizando la situación.

Otro gran inconveniente que invade el escenario de las multinacionales radicadas en el país y espanta las posibles inversiones de nuevas compañías, es la mala imagen que el resto del mundo tiene de la Argentina. Esta situación queda reflejada en un artículo publicado en el mes de abril del corriente año por el diario alemán Politik und Mitteilung, el cual describe la situación argentina de la siguiente manera:

“La economía Argentina se derrumba día a día y es probable que una gran tragedia se desate en breve plazo en este encantador país. En el interior, el 40% de los habitantes vive en condiciones de pobreza deplorables y la falta de asistencia médica en llena los hospitales de enfermos incurables y niños anémicos.

Es así que las Compañías europeas, canadienses y norteamericanas han comenzado lentamente a retirar sus ganancias y vender sus activos para invertirlos en países más estables como Chile y Brasil. Las enseñanzas de la crisis del año 2001 han prendido muy fuerte en las corporaciones extranjeras así como en muchos particulares que han sido despojados arbitrariamente de sus ahorros.

De esa manera todo el mundo civilizado ha comenzado a aislar a la Argentina considerándola un más bajo nivel que los llamados según la nueva nomenclatura de las Naciones Unidas "países de economía emergente".

## 5.2 Dimensión económica

Como es de público conocimiento, nuestro país ha sufrido algunos altibajos en los últimos años que han perjudicado todo tipo de actividades e industrias. A pesar de esto, el gobierno actual asegura que la situación se está estabilizando y los datos extraídos de un informe elaborado por el Center for Business Research and Studies de la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo realizado en marzo del 2008 y publicado en el informe económico mensual correspondiente, apoyan lo dicho por la Presidente.

Los datos presentados por el informe mencionado fueron los siguientes:

### A- Nivel de actividad:

- El nivel de actividad económica registró una suba del 0,6% en el mes de febrero.
- La actividad industrial subió un 0,5% en el último mes del 2007, lo que representa un alza anual de 12,6%.
- La actividad de la construcción registró una suba anual de 13,9% durante el 2007.

### B- Precios:

-Nuevas subas del índice de Precios al Consumidor (0,5%), del Índice de Precios Industriales Mayoristas (0,8%) y del Índice del Costos de la Construcción. (Febrero 2008).

### C- Moneda y Crédito

-La base monetaria subió un 0,7% y cerró el mes de febrero del 2008 en \$ 96.279 millones.

-Las reservas internacionales se incrementaron un 2,8% y ascendieron a U\$S 48.688 millones.

-Tipo de cambio U\$S/\$ y tasa de intereses se mantuvieron estables. (Febrero 2008)

#### D- Sector Fiscal

-El sector público nacional registró un superávit fiscal primario de \$ 3389 millones. (Diciembre 2007)

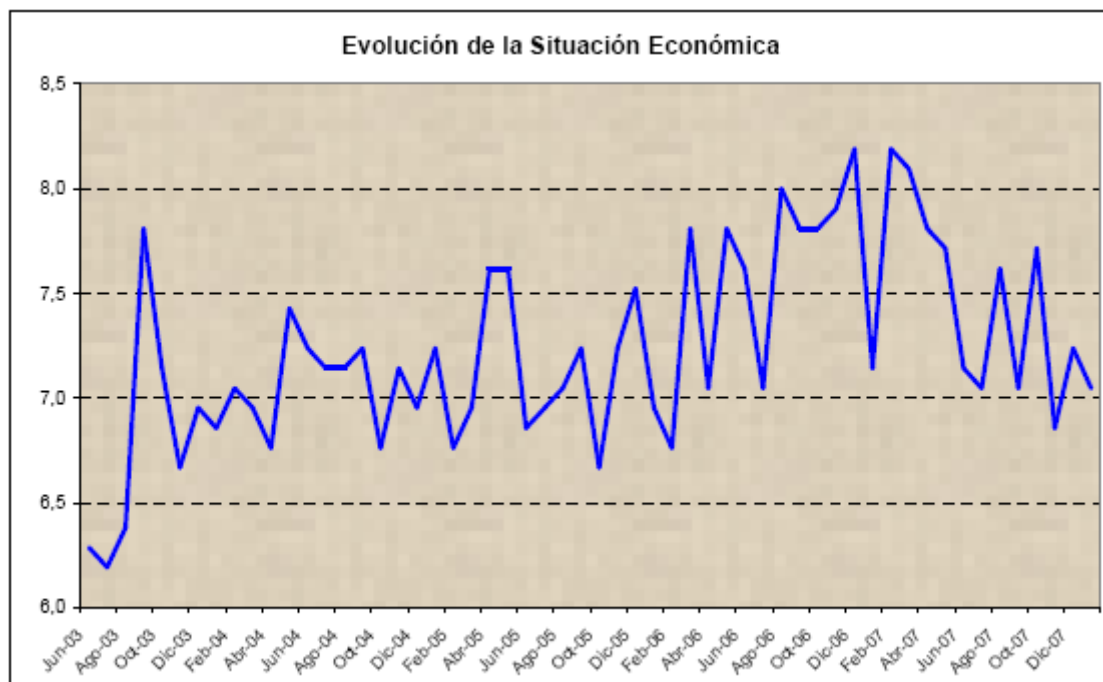
-La recaudación del sector público nacional alcanzó los \$19.604 millones en febrero del corriente año.

#### E- Sector Externo

-Nuevo saldo comercial favorable: U\$S 1.164 millones (exportaciones: U\$S 5639 millones – importaciones: U\$S 4.475 millones) Enero 2008.

#### F- Índice de Situación Económica (ISE)

El ISE tiene por objeto resumir la evolución en el tiempo de distintas variables que tienen impacto en la situación económica. Así, se contempla el comportamiento de: sector externo, sector fiscal, sector real, precios, inversión, dinero y bancos, mercado de capitales y mercado de trabajo.



Center for Business Research and Studies de la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo. Marzo, 2008.

### 5.3 Dimensión jurídica

Al ser SAT S.R.L una organización dedicada a brindar servicios a empresas petroleras a través de personal calificado, son las leyes y decretos referidos a la relación empresa-trabajador las que mayormente rigen el ejercicio cotidiano.

Dentro de las principales leyes y decretos en materia laboral, se pueden mencionar las siguientes:

| TEMA                    | LEGISLACIÓN | CONTENIDO  |
|-------------------------|-------------|--|
| Accidentes              | Ley 9.688   | Régimen original de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales             |
| Accidentes              | Ley 24028   | Deroga parcialmente la Ley 9.688 y regula accidentes y enfermedades profesionales. |
|                         | Ley 24.557  | Nuevo régimen de riesgos del trabajo.  |
| Asociaciones Sindicales | Ley 23.551  | Régimen de Asociaciones Profesionales de trabajadores                              |
|                         | Ley 14.786  | Conciliación Obligatoria de Conflictos Colectivos                                  |
| Asignaciones Laborales  | Ley 24.714  | Nuevo régimen de asignaciones familiares   |
| Contrato de trabajo     | Ley 20.740  | Establece las condiciones básicas del Régimen Laboral                              |
|                         | Ley 21.297  | Modificación de la Ley de Contrato de Trabajo                                      |
|                         | Dto 333/93  | Beneficios sociales con y sin obligación de tributar                               |
|                         | Ley 24.700  | Beneficios no remuneratorios   |
| Contrato de trabajo     | Ley 24.467  | Relaciones laborales en PyMES  |
|                         | Ley 21.329  | Feriados y días no laborables  |
|                         | Ley 25.013  | Período de prueba y nuevo  |

|                                |                |   |
|--------------------------------|----------------|---|
|                                |                | régimen indemnizatorio.   |
|                                | Ley 25.165     | Régimen de pasantías  |
|                                | Decreto 487/00 | Reglamentación de pasantías   |
| Jornadas y horarios de trabajo | Ley 11.544     | Régimen laboral diario y semanal. Regula el trabajo nocturno e insalubre. |
| Jubilaciones                   | Ley 24.241     | Crea las AFJP   |
| Obra Social                    | Ley 23.660     | Régimen de obras sociales   |
|                                | Ley 23.661     | Régimen de seguros de salud   |
| Seguridad e Higiene Industrial | Ley 19.587     | Régimen nacional de Seguridad e Higiene                                   |
|                                | Ley 24.557     | Riesgos de trabajo. Creación de ART                                       |
|                                | Ley 24.051     | Tratamiento de residuos peligrosos  |

Como en cualquier otra industria o sector, la Organización Internacional Del Trabajo sostiene que hay una serie de cuestiones fundamentales para establecer unas buenas relaciones laborales en la industria del petróleo.

En primer lugar, el principio más importante es que las partes que representan a los empleadores y a los trabajadores deben ser verdaderamente independientes entre sí y respecto del gobierno. En segundo lugar, los empleadores y los trabajadores deberían disfrutar del derecho a la libertad de afiliación a las organizaciones de su elección. Los principales instrumentos relativos a este tema son el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87) y el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98).

#### 5.4 Industria del petróleo

##### -Breve historia de la industria

La revista Petrotecnia publicada en junio del 2008 por el Instituto Argentino de Petróleo y Gas asegura que antes del siglo XIX, el petróleo era conocido y utilizado de varias formas en Babilonia, Egipto, China, Persia, Roma y Azerbaijñan. Sin embargo, la

historia moderna del petrolero empezó en 1846, cuando Abraham Gessner de Nueva Escocia, Cánada, descubrió como producir kerosén a partir del carbón.

Un corto tiempo después, en 1854, Ignacy Lukasiewicz empezó a producir kerosén de petróleo excavado a mano cerca de la ciudad de Krosno, ahora en Polonia.

En los Estados Unidos la industria del petróleo empezó en 1859, cuando Edwin Drake encontró petróleo cerca de Titusville, Pennsylvania. Los primeros hallazgos de petróleo fueron rápidamente sobrepasados por grandes descubrimientos en Oklahoma, Texas y California.

La industria creció lentamente durante el siglo XIX, produciendo básicamente kerosén para lámparas de aceite.

A principios del siglo XX, la introducción del motor de combustión interna y su uso en automóviles, creó un mercado para las gasolinas que fue la fuerza impulsora para un rápido crecimiento de la industria petrolera.

La introducción del motor Diesel en 1892 requirió de un nuevo combustible líquido con buenas propiedades de autoignición, combustible diesel o gasoil, que se usa en barcos, ferrocarriles, camiones, maquinaria pesada y automóviles.

Previo a la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de las refinerías de petróleo en los Estados Unidos consistían simplemente en unidades de destilación. El resto de los procesos de destilación estuvieron comercialmente disponibles entre 5 y 10 años después de finalizada la guerra.

Por varias razones económicas complejas, la construcción de nuevas refinerías virtualmente se paró alrededor de 1980 en Europa y EEUU. Sin embargo, gran parte de las refinerías existentes ha remodelado muchas de sus unidades y/o construido unidades adicionales para aumentar la capacidad de procesamiento, incrementar el número de octanos de las naftas y bajar el contenido de azufre de naftas, gas oil y fuel oil para cumplir regulaciones ambientales.

-Producción de Petróleo por operador Enero 2008

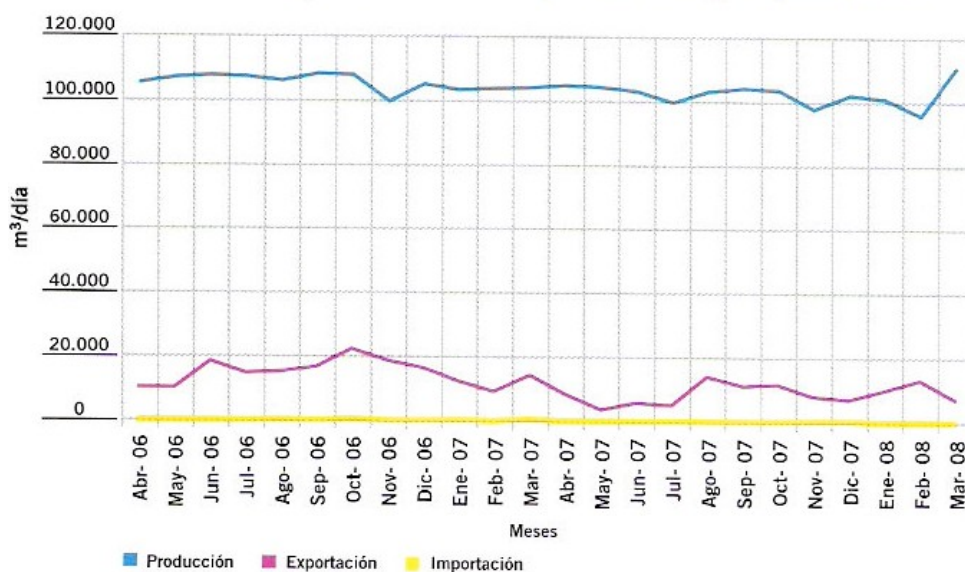
| OPERADOR                    | PETRÓLEO |       | GAS NATURAL |       |
|-----------------------------|----------|-------|-------------|-------|
|                             | M3/día   | %     | Mm3/día     | %     |
| YPF S.A.                    | 36.602   | 36,44 | 38.021      | 28,28 |
| PAN AMERICA                 | 16.776   | 16,70 | 17.843      | 13,27 |
| CHEVRON SAN JORGE S.A.      | 8.127    | 8,09  | 2.343       | 1,74  |
| PESA (PETROBRAS E.S.A.)     | 7.712    | 7,68  | 12.057      | 9,62  |
| OCCIDENTAL EXPLORATION INC. | 6.186    | 6,16  | 1.628       | 1,21  |

|                             |       |      |        |       |
|-----------------------------|-------|------|--------|-------|
| TECPETROL S.A.              | 4.799 | 4,78 | 4.420  | 3,29  |
| TOTAL AUSTRAL S.A.          | 3.306 | 3,29 | 31.884 | 23,71 |
| PETRO ANDINA RESOURCES LTD. | 2.836 | 2,82 | 32     | 0,02  |
| PLUSPETROL S.A.             | 2.535 | 2,52 | 11.407 | 8,48  |
| PETROLERA ENTRE LOMAS S.A.  | 1.970 | 1,96 | 892    | 0,66  |

Suplemento Estadístico - Revista Petrotecnia – IAPG- enero/08

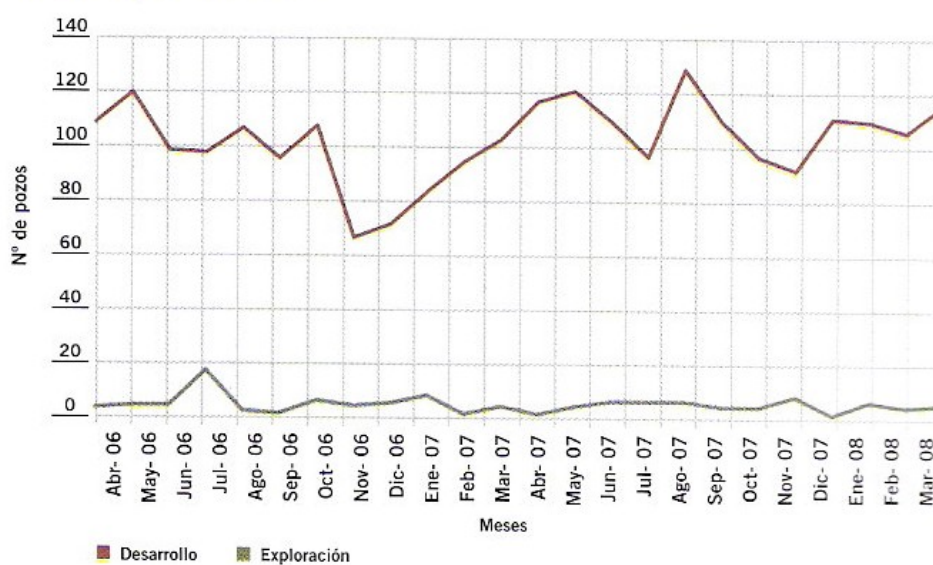
-Algunos números del Petróleo y el Gas

### Producción de petróleo vs. importación y exportación

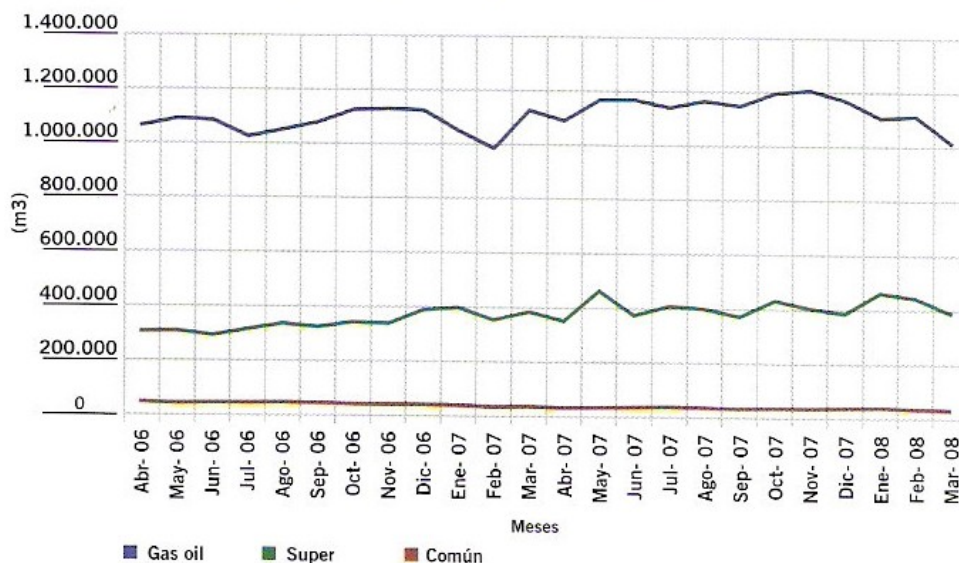


Revista Petrotecnia – IAPG-junio/08

### Pozos perforados



## Ventas de los principales productos



-Desafíos de la industria para los próximos 5 años según la revista Petrotecnia – IAPG- publicada en junio del 2008:

- ✓ Mayor demanda de petróleo que la producción mundial proyectada.
- ✓ Mayor demanda de destilados medios que de naftas en América Latina y Europa.
- ✓ Procesamiento de crudos cada vez más pesados, agrios y ácidos.
- ✓ Inversiones necesarias para adaptar las refinerías a los requisitos futuros en materia de calidad de productos para reducir el impacto medioambiental de la actividad.
- ✓ Demanda creciente de combustibles “ecológicos”. Incorporación de biocombustibles renovables.

## 6. Referencias de la organización

### 6.1 Historia

SAT SH, Servicios de Asistencia Técnica, fundada en 1993, inicia sus actividades en la ciudad de Plaza Huincul, provincia de Neuquén, con la oferta de servicios de Topografía, Interpretación Geofísica, Geografía de Superficie, Interpretación y Datos Sísmicos, Digitalización de Perfiles y Documentos, Procesamiento de datos, Administración y Archivo.

Su fundación se remite a la privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y la organización está integrada por personal de distintas áreas de la que fuera esta empresa nacional. Sus socios fundadores, se proponen así el desafío de acompañar al proceso de desregulación y privatización de la explotación de hidrocarburos, asistiendo a la nueva administración de la empresa que les permitió formarse profesionalmente.

En 1995 se convierte en SAT S.R.L. y logra brindar servicios a una amplia gama de clientes, Mexpetrol, Grupo Pérez Companc, Chavco Resources, constituyéndose en pionera en la prestación de estos servicios para los países de Latinoamérica.

El servicio de SAT SRL es el de búsqueda, selección, provisión y administración de recursos humanos de nivel gerencial, ejecutivo y/o técnico junto al desarrollo de nuevas técnicas y la creación de programas personalizados de alta especialización y rendimiento.

En el año 2008, la empresa cuenta con un equipo multidisciplinario que le permite brindar soluciones a las distintas necesidades de la industria vinculadas a la gestión de recursos humanos y asistencia técnica. La administración y dirección está en manos de dos de los seis socios de la organización.

### 6.2 Misión institucional

Introducir y promover el concepto y la práctica de la gestión táctica y estratégica de provisión de capital humano altamente calificado y soluciones tecnológicas;

captando personas con alto potencial para dar respuesta a los desafíos de los clientes dentro de la industria de Energía y Minería.

### 6.3 Visión

Ser la empresa nacional líder en la provisión de Personal Competente de supervisión, de Asistencia Técnica y Otras Soluciones Tecnológicas para las Industrias de Energía y Minería.

### 6.4 Política de gestión

La dirección y el equipo de trabajo de SAT S.R.L, empresa dedicada a la provisión de personal competente de supervisión, asistencia técnica y otras soluciones tecnológicas, tiene como principio brindar los más elevados niveles de calidad en la atención a su cliente. Para ello, asume el cumplimiento de los compromisos con él contraídos y persiguen la superación de sus expectativas, aspiraciones que conllevan una obligación permanente para todas las partes involucradas.

SAT S.R.L implanta un Sistema de Gestión Integral para lograr un mismo nivel de calidad en sus servicios, promueve el flujo de información transparente y la medición continua de la satisfacción de sus clientes, estableciendo como prioridad la calidad de vida de sus colaboradores, el bienestar de la comunidad y del medio.

SAT S.R.L cuenta con programación para motivar, capacitar y evaluar el desempeño de sus colaboradores de manera continua; reconoce la importancia de la aplicación de esta política, a través de una adecuada gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional que responde a los requisitos legales aplicables y a los intereses económicos de los socios.

SAT S.R.L considera prioritario la aplicación de una gestión unificada e integral – de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional – que contemple la preservación del medio, el aprovechamiento más eficiente de los recursos, el cuidado de la salud y la seguridad, junto a la provisión de sus servicio, la calidad y los costos.

SAT S.R.L compromete así a sus proveedores y contratistas para que progresivamente todas sus actividades, así como sus productos y servicios, se adecuen a los lineamientos de esta política.

#### 6.5 Datos de la organización

- NOMBRE

SAT (Servicio de asistencia técnica) S.R.L

- ISOLOGOTIPO



- DIRECCIÓN

Talero 315 Neuquén - Neuquén

- TELÉFONO

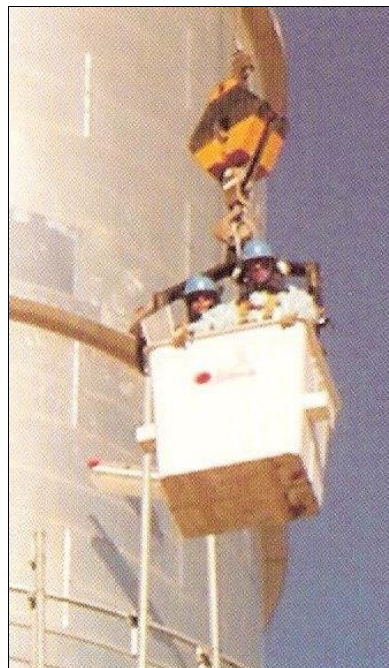
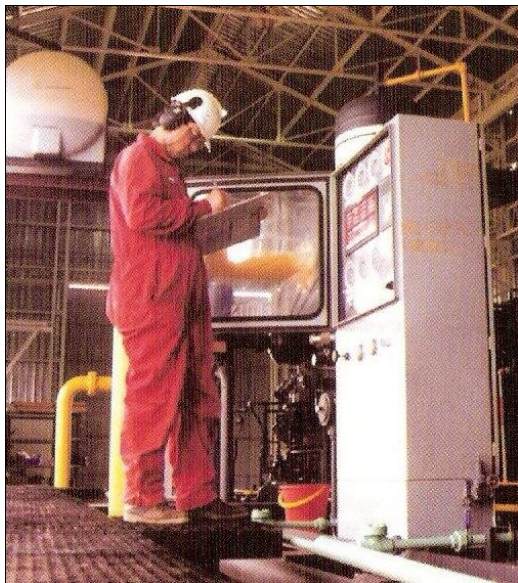
0299- 4472400/ 4472419

- CANTIDAD DE EMPLEADOS: 300

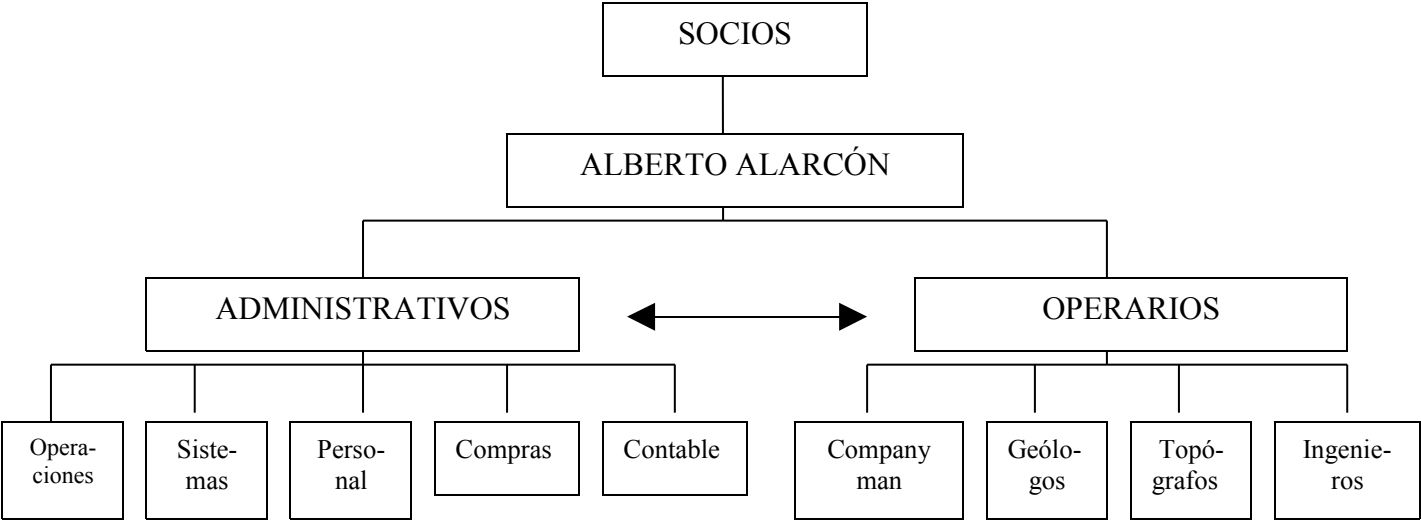
- SERVICIOS

- Company man (Perforación, Terminación, Pulling)
- Supervisión relevamiento sísmico
- Supervisión procesamiento sísmico
- Supervisión geoquímica de superficie
- Supervisión sísmica de pozo
- Interpretación de perfiles
- Interpretación sísmica
- Geología de superficie
- Geodesia y Topografía
- Servidumbre minera
- Estudio de impacto ambiental
- Planes de contingencia
- Planes de mitigación
- Higiene y seguridad
- Bases de datos

- IMÁGENES DE LOS SERVICIOS PRESTADOS



6.6 Organigrama



## 7. Marco teórico

### 7.1 La organización como sistema

En la actualidad vivimos inmersos en un mundo formado por miles de organizaciones. La escuela, el club, el trabajo y hasta la misma familia son algunas de ellas, que con distintos tamaños y objetivos, forman la sociedad.

Las organizaciones, entendidas por Elías y Mascaray son un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto, es decir, un sistema.

“Para que una organización pueda considerarse un sistema, debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos y con el entorno (...)

Pero, sin duda, la característica esencial de todo sistema y que, por tanto, debe cumplir la organización, es el concepto de totalidad y supremacía del conjunto sobre las partes.” (Elías y Mascaray, 1998: 33)

La sociedad sufre día a día cambios radicales a los que las organizaciones deben adaptarse para poder sobrevivir. La globalización, la innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la comunicación, son algunas de las permutaciones que afectan a las empresas del Siglo XXI.

Las empresas entendidas como sistemas deben adaptarse continuamente al macro sistema que las rodea: la sociedad, y para ello sufren constantes permutaciones internas, que, sin importar el lugar de la organización involucrado, afecta a la empresa en general, debido a la interrelación que existe entre las partes.

“(...) la organización es concebida como una red de relaciones y de contactos (de comunicación, en suma) entre personas y grupos de trabajo.” (Elías y Mascaray, 1998: 35)

Esta nueva concepción de las organizaciones brinda substancial importancia a la participación de todos los miembros de la organización y a la comunicación entre los mismos. Según Elías y Mascaray, la empresa necesita, cada día más, la aportación de la

iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, así como también que éstos compartan una visión.

Tanto la necesidad de incrementar la participación de los miembros, lo cual demanda mayor comunicación, como la constante interacción que la empresa debe mantener con su entorno, hacen indispensables una eficiente gestión de Relaciones Públicas e institucionales.

## 7.2 Las Relaciones Públicas e institucionales

Existe un número indeterminado de definiciones sobre qué son y sobre cuáles son las funciones de las Relaciones Públicas e institucionales. A nuestro entender, existe una definición que mejor describe a las RPI:

“Las Relaciones Públicas es la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig y Hunt, 2000:52)

Existe en la actualidad una tendencia a identificar a las RPI con las ciencias de la comunicación o de la información, es por esta razón que algunos autores se han encargado de describir claramente sus diferencias.

Porto Simoes (1993) describe la tridimensionalidad de las RPI, ya que según él, ésta es un trípode formado por aportes convergentes de las ciencias administrativas, las ciencias de la información y la comunicación y las ciencias sociales, con particular referencia a las ciencias de la conducta.

Las Relaciones Públicas e institucionales y la comunicación no son términos opuestos, por el contrario se complementan el uno con el otro. La comunicación debe considerarse dentro de la función de RPI. La comunicación tanto interna como externa son dos actividades dentro de las Relaciones Públicas e institucionales. Para desarrollar un Plan de esta interdisciplina debe siempre considerarse la comunicación. (Cit. Pereira Parodi, 1996: 2)

Asimismo, vale la pena citar a Bonilla Gutiérrez, quien también concibe a la comunicación como herramienta del proceso de RPI.

“Los procesos de comunicación organizacional no pueden limitarse a ser procesos informativos cuya finalidad sea la exclusiva búsqueda de la eficiencia y el incremento de la productividad. Estos procesos deben estar orientados por una política de relaciones públicas que se base en una conducta social regida por la satisfacción de los intereses legítimos, tanto de la organización como de la comunidad.” (Cit. Pereira Parodi, 1996: 3)

Dentro de las políticas de RPI, la comunicación debe ser considerada tanto interna como externamente. Ambas comunicaciones son imprescindibles en un plan de Relaciones Públicas e institucionales, pero desde nuestro punto de vista para poder gestionar la comunicación externa debe primero existir un clima interno coordinado, organizado y armónico.

Acordando con Avilia Lammertyn (1997), consideramos a las comunicaciones externas como aquellas que se realizan para conectar a la institución con los grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algunos intereses. En cambio, las comunicaciones internas son un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus empleados, buscando que se cumpla una favorable imagen interna.

Antes de analizar con detenimiento el término Comunicación Interna, debe describirse un elemento fundamental que hay que tener en cuenta a la hora de poner en práctica un plan de RPI: los públicos. Antes de gestionar cualquier actividad de esta disciplina se deben identificar los públicos a los que se apuntará y para eso es necesario tener una clara clasificación de los mismo.

Según Avilia Lammertyn (1997), Público es aquel agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional.

Los grupos de interés de las RPI, pueden ser reunidos, entonces, según su proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo final (misión) de la organización o institución, en internos, mixtos y externos.

-Internos: grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su planilla de colaboradores permanentes.

- Mixtos: Si bien no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, tienen cercana relación con su misión específica, aunque no integran su planilla de colaboradores permanentes. En general se los subdivide, según su cercanía con la vida organizacional, en:

- Semiinternos: aquellos que sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y coadyuvan a la consecución de sus objetivos.
- Semiexternos: aquellos que sin permanecer a la organización tienen una relación cercana, pero no tan estrecha como los semiinternos, aunque mayor que la que poseen los públicos externos.

-Externos: aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo.

### 7.3 Comunicación interna:

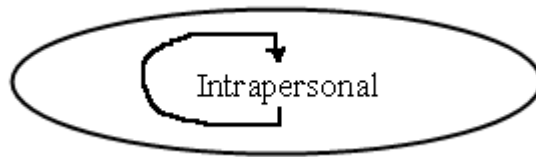
Acordando con Scheinsohn (2000), “no están muy alejados de la realidad aquellos que afirman que el público interno es el primer público”.

Las empresas poseen un capital único e irremplazable: las personas. Para que estas sean eficientes y, por lo tanto satisfagan las necesidades de los clientes, deben estar organizadas y coordinadas. Una efectiva comunicación entre los miembros de una organización es la clave para lograr esta organización y coordinación.

“El área de comunicación interna tiene como principal propósito integrar el proyecto corporativo en el seno de la empresa. Una empresa es su proyecto corporativo. La empresa sin proyecto no es empresa, no existe. Para llevar a delante su proyecto la empresa debe conseguir la adhesión a sus propósitos, y en ese sentido debe trabajarse desde el área de comunicación interna.” (Scheinsohn, 2000: 225)

En la comunicación interna podemos definir cuatro niveles:

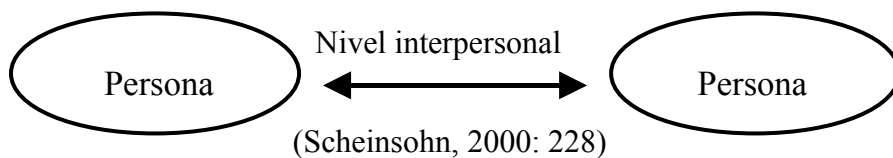
-Nivel intrapersonal: Este es el nivel más básico de comunicación, se trata de la comunicación con uno mismo. El proceso intrapersonal de creación de mensaje se denomina “endocodificación” y el proceso interpersonal de interpretación se denomina “decodificación”.



(Scheinsohn, 2000: 228)

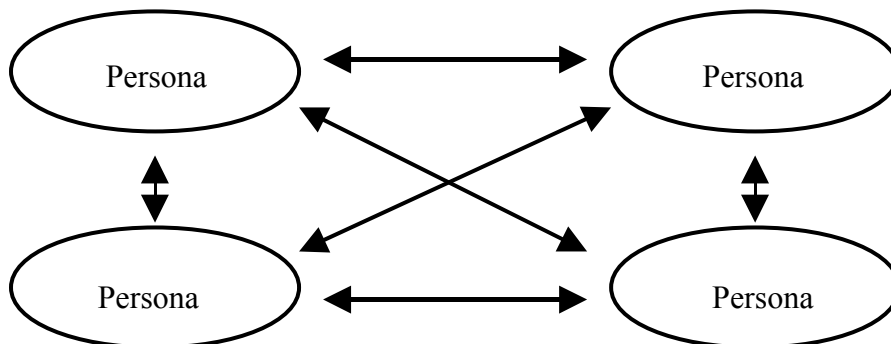
-

- Nivel interpersonal: Esta comunicación se da entre dos personas. Se construye sobre la intrapersonal, ya que para comunicarse con el otro, la persona primero ha de comunicarse consigo misma.



(Scheinsohn, 2000: 228)

-Nivel de pequeños grupos: Este nivel acontece entre pequeños grupos de tres o más personas.



(Scheinsohn, 2000: 229)

-Nivel de multigrupos: la comunicación se desarrolla en el seno de un sistema social compuesto por grupos interdependientes.

En el área de comunicación interna se instrumentan dos canales:

-Canales de comunicación informales: emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la corporación, no están planificados y no respetan la estructura organizacional formal.

-Canales de comunicación formales: se definen a partir de la estructura organizacional establecida. La naturaleza de los canales de comunicación formales, pueden responder a cuatro trayectorias:

-Trayectoria descendente: tiene como objetivos consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos, construir la identidad, fortalecer los roles jerárquicos, lograr credibilidad y confianza, etc.

- Trayectoria ascendente: se orienta a favorecer el diálogo organizacional y tiene como propósitos exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías, favorecer la reflexión y el análisis, obtener el máximo aprovechamiento de ideas y lograr consenso.

-Trayectoria horizontal: tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes y de un mismo departamento para fomentar la cohesión, facilitar los intercambios, dinamizar los procesos de gestión y construir el proyecto corporativo con alta participación.

-Trayectoria diagonal: está íntimamente relacionado con los postulados de management participativo, por lo que los soportes que en ellos se utilizan responden a este enfoque (equipos de trayectos, de gestión, auditorías internas, círculo de calidad, etc.

La necesidad de llenar un vacío informativo es la causa fundamental por la que se montan los canales de comunicación informales.

#### 7.4 Cultura organizacional y comunicación

La cultura organizacional y la comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente relacionadas. De la cultura dependerá el grado de formalidad, la frecuencia, la dirección y el contenido de los mensajes.

“El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en alguna de ellas; que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria;(...), va a derivarse de los valores y creencias organizacionales” (Fernández Collado, 1991:115)

Siguiendo los términos de Hall (1978), “los valores y las creencias van a definir el ‘estilo comunicativo’ de la organización, y que la caracterizará como una cultura de ‘contexto alto’ o de ‘contexto bajo’. En el primer caso, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente.

En cambio, en las culturas de ‘contexto bajo’, las personas están poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas. En este caso, la información en los mensajes es implícita.” (Cit. Fernández Collado, 1991:115).

#### 7.5 Tipos de mensajes

En el día a día de cualquier organización, los empleados envían y reciben miles de mensajes para poder realizar su trabajo eficientemente. Es imprescindible que la organización controle el contenido de dichos mensajes para evitar filtraciones o males entendidos. Para esto es necesaria una clasificación de los distintos tipos de mensajes que pueden circular dentro de una empresa. Considerando lo expresado por Scheinsohn (2000) los mensajes pueden ser:

- Mensajes intencionales: todos aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos
- Mensajes no intencionales: la empresa genera un mensaje sin habérselo propuesto.

Tanto los mensajes intencionales como los no intencionales pueden ser explícitos o implícitos.

- Mensajes explícitos: mensajes con fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto. Estos mensajes guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento.

- Mensajes implícitos: poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito, es decir que expresan significados difusos. Estos mensajes se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción.

Además, existen otros dos tipos de mensajes que son independientes de los mencionados anteriormente.

- Mensajes residuales: son aquellos que en un pasado generaron un pensamiento en los públicos pero que pueden estar operando en sus mentes aquí y ahora e influyendo en ellos.

- Mensajes exteriores: procede de otras áreas externas a aquellas en la que la empresa interactúa. Se trata de sucesos tales como opiniones, informaciones, eventos, rumores y otros estímulos de diversa naturaleza.

## 7.6 Modelo de análisis

Acordando con la afirmación de Bartoli (1992: 157), se considera que la elección de la comunicación más adecuada para una organización sólo puede llevarse a cabo luego de haber pasado por las etapas de análisis. Lo primero que debe hacerse es analizar y evaluar lo disponible para medir las ventajas que conviene reforzar y los puntos negativos a transformar.

La comunicación forma parte del sistema organizacional, y por lo tanto está interrelacionada con el resto de los componentes de la empresa. Esto significa que es imposible analizar en detalle sólo uno de esos componentes sin examinar otras facetas del funcionamiento.

La autora considera que organización y comunicación son resultantes de la interacción de estas cuatro variables de funcionamiento: estrategia, estructura, cultura y

comportamientos. En consecuencia, el análisis se basa preferentemente en esas cuatro variables:

### 1. Estructura:

Incluye el estudio de los siguientes elementos:

- Organigramas;
- Sociograma;
- Organización del trabajo;
- Procedimientos;
- Mecanismos de coordinación;
- Flujos de información y comunicación;
- Estructuras físicas y técnicas;
- Condiciones de trabajo y seguridad.
- Factores estructurales de comunicación:
- Flujos y circuitos de información.\_
- Soportes de comunicación: Se trata de identificar los documentos e instrumentos que permitan vehiculizar mensajes dentro de la empresa y estudiar la coherencia de los mismos.
- Lugares y modalidades de intercambio:

- 1) Grados de participación (diferencia entre participantes)
- 2) Estilos de discurso (descriptivo, prescriptivo, proyectivo, interrogativo, etc.)
- 3) Métodos de trabajo (objetivos, reglas de juego, papeles, informes, etc.)
- 4) Factores aleatorios, positivos o negativos (incomodidades, perturbaciones, problemas materiales, momentos de distensión, etc.)
- 5) Ritmos (horario, interrupciones, etc.)
- 6) Modos de animación (existencia de un coordinador, grado de dirección, etc.)
- 7) Configuración de los intercambios (quién habla a quién, etc.)
- 8) Pertinencia del contenido (con respecto al orden del día, al objetivo, a los participantes, etc.)
- 9) Eficacia de la reunión (respecto del tiempo, de los temas a tratar, satisfacción de los participantes, avances de una reunión con respecto a una anterior, etc.)

### 2. Estrategias

Se trata de verificar si la estrategia existe, si presenta un carácter de pertinencia y de coherencia y si sus directrices generales son conocidas por los actores de la organización.

### 3. La cultura

La historia de la empresa y las personalidades que la marcaron pueden aportar un primer dato cultural.

A ello se suma el sistema actual de valores, que se traduce diariamente en las costumbres colectivas, ritos y estilos de administración. Las formas del lenguaje, la jerga interna, los orígenes personales y las características demográficas son factores a tener en cuenta en el análisis.

Si el grado de unidad cultural es fuerte, probablemente imprima cierta cohesión organizativa y apueste por el factor “integración”. Por el contrario, si la unidad cultural es muy débil, el impacto organizativo corre el riesgo de ser el de sectores dispersos, no federados, incluso de falta de identificación con los objetivos comunes.

#### 4. Comportamientos

El acopio de opiniones y percepciones, unido a la observación de prácticas reales, dará una primera base de información acerca de la implicación de los miembros de la empresa en su funcionamiento.

Las convergencias o contradicciones que pueden surgir del estudio de comportamientos también permiten delimitar estilos de relaciones y modos de comunicación informal.

Es también particularmente necesario estudiar la relación entre la demanda de informaciones y de comunicaciones y la emisión de informaciones y de acciones de comunicación, a nivel de cada actor y para el conjunto de la organización.

El funcionamiento de una empresa requiere un desarrollo de los procesos de emisión y de recepción de las informaciones. No debe olvidarse, sin embargo, que el exceso de información o de comunicación puede ser perjudicial para la eficiencia global de la empresa o de la unidad estudiada.

El análisis mencionado permitirá adaptar el plan de RPI a las necesidades de cada empresa. Las relaciones públicas e institucionales son una interdisciplina orientada a fortalecer los vínculos de la organización con sus públicos, tanto internos como externos. Estos son la columna vertebral de la organización, y es por eso mismo que no deben ser descuidados. Para esto es imprescindible conocer la situación real que atraviesan y sus necesidades.

En función de las necesidades detectadas, cada organización debe desarrollar su plan de RPI, el cual será adaptado permanentemente a las permutaciones atravesadas por la empresa.

Es fundamental, que la organización gestione correctamente un plan de RPI internas, ya que es a través de la comunicación que se logra, entre otras cosas, optimizar el desempeño, crear un clima armónico, brindar la información necesaria para un mejor desarrollo y organizar las actividades de manera eficiente, lo que coadyuva a su vez, a fortalecer los vínculos mencionados y a evitar conflictos entre ellos.

## 8. Diseño metodológico

### 8.1 Ficha técnica

#### PRIMERA ETAPA

|  |  |
|--|--|
| <b>TIPO DE ESTUDIO</b>                 | Exploratorio   |
| <b>METODOLOGÍA</b>                     | Cualitativa  |
| <b>FECHA DE RELEVAMIENTO</b>           | 1 de abril - 15 de junio del 2008                                    |
| <b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>            | SAT S.R.L ( Eduardo Talero 315 Neuquén- Neuquén)                     |
| <b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> | -Entrevista en profundidad<br>-Observación participante              |
| <b>INSTRUMENTO</b>                     | -Guía de pautas<br>-Guía de observación                              |
| <b>POBLACIÓN</b>                       | Hombres y Mujeres del personal interno de SAT S.R.L en Mayo del 2008 |
| <b>PROCEDIMIENTO MUESTRAL</b>          | -Entrevistas: No probabilístico por propósitos                       |
| <b>NÚMERO DE CASOS</b>                 | Entrevistas: 3   |

SEGUNDA ESTAPA

|  |   |
|--|---|
| <b>TIPO DE ESTUDIO</b>                     | Descriptivo   |
| <b>METODOLOGÍA</b>                         | Cuantitativa  |
| <b>FECHA DE RELEVAMIENTO</b>               | 13 -23 de mayo del 2008   |
| <b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>                | SAT S.R.L ( Eduardo Talero 315<br>Neuquén- Neuquén)                         |
| <b>TÉCNICA DE<br/>RECOLECCIÓN DE DATOS</b> | - Encuesta semi- estructurada   |
| <b>INSTRUMENTO</b>                         | -Cuestionario de preguntas<br>cerradas y abiertas                           |
| <b>POBLACIÓN</b>                           | -Hombres y Mujeres del personal<br>interno de SAT S.R.L en Mayo<br>del 2008 |
| <b>PROCEDIMIENTO<br/>MUETSRAL</b>          | Censo   |
| <b>NÚMERO DE CASOS</b>                     | 20  |

|  |  |
|--|--|
| <b>TIPO DE ESTUDIO</b>                 | Descriptivo  |
| <b>METODOLOGÍA</b>                     | Cuantitativa   |
| <b>FECHA DE RELEVAMIENTO</b>           | 13-28 de mayo del 2008   |
| <b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>            | SAT S.R.L ( Eduardo Talero 315 Neuquén- Neuquén)                 |
| <b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> | - Encuesta semi- estructurada                                    |
| <b>INSTRUMENTO</b>                     | -Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas                   |
| <b>POBLACIÓN</b>                       | -280 Hombres del personal operario de SAT S.R.L en Mayo del 2008 |
| <b>PROCEDIMIENTO MUESTRAL</b>          | Probabilístico al azar simple                                    |
| <b>NÚMERO DE CASOS</b>                 | 51   |
| <b>ERROR MUESTRAL</b>                  | 0,05   |
| <b>INTERVALO DE CONFIANZA</b>          | 90 %   |

## 8.2 Técnicas de recolección de datos

Con el objetivo de realizar el análisis propuesto por Bartoli (1992: 157), se utilizaron distintos instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para desarrollar el diagnóstico.

La investigación se dividió en dos etapas. En la primera, se realizó un estudio de tipo exploratorio, el cual se realiza “con el propósito de identificar dimensiones del problema de investigación o para sugerir hipótesis, para perfilar categorías de análisis o para precisar modelos teóricos”. (Vieytes, 2004: 329)

En la segunda etapa, el estudio, en cambio, fue de tipo descriptivo, donde se “buscó especificar las características del objeto de estudio, es decir describir lo que se investiga. Su objeto no es indicar como se relacionan las variables medidas aunque se puede establecer una integración entre las mediciones de cada variable para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés” (Sampieri, Collado y Baptista, 2003: 60)

### ▪ Primera etapa

En esta etapa se utilizaron distintas técnicas de recolección de información:

#### -Entrevista focalizada

El tipo de entrevista que se utilizó fue la entrevista focalizada en profundidad. En ella, “el entrevistador cuenta con un guión flexible de las principales variables que le interesa conocer y dispone de amplia libertad para llevar adelante el encuentro con el entrevistado.” (Scribano, 2002:110).

Se optó por este tipo de entrevista ya que se consideró necesario poder adaptar las preguntas a la situación de cada entrevistado, pero siempre respetando las variables de interés. Es decir que la entrevista se desarrolló siguiendo las reacciones y respuestas de cada entrevistado, pero sin dejar de lado el eje central del encuentro que se refleja en la guía de pautas.

Se entrevistó a dos socios gerentes de la empresa y al encargado de la organización de las actividades del personal operativo, por lo tanto, el procedimiento muestral utilizado para su selección fue de tipo no probabilístico por propósitos, es decir

que “no todos los sujetos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, sino que el investigador seleccionó al sujeto según los fines de su estudio.” (Vieytes, 2004: 405)

#### Guía de Pautas

| VARIABLE                  | PREGUNTAS DE ENTREVISTA   |
|---------------------------|---|
| Descripción de la empresa | <p>¿Cómo es su día de trabajo en SAT S.R.L?</p> <p>¿Cómo describiría usted a la empresa?</p> <p>¿Cómo está organizada la empresa?</p>   |
| Cultura organizacional    | <p>¿Cómo describiría la cultura organizacional?</p> <p>¿Cuáles son los valores más importantes de la empresa?</p> <p>¿Cómo describiría la relación existente entre los miembros de la empresa?</p>  |
| Comunicación              | <p>¿Cómo se comunica usted con los miembros de la empresa?</p> <p>¿Cómo se comunican ellos con usted?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la gestión de la comunicación?</p> <p>¿Qué tipo de información utiliza usted diariamente para trabajar?</p> <p>¿Cómo recibe esa información?</p> |

#### -Observación participante

“Cuando nos referimos a observación aludimos a la percepción directa mediada por instrumentos” (Scribano, 2002:106)

La observación fue participante, ya que se consideró necesario que el observador se comprometiera en la acción del grupo a observar. De esta manera se obtendría la información considerada necesaria sin posibilidades de que ésta sea sesgada por los miembros de la empresa. Para esto, se realizó una guía de pautas que determinaría los aspectos pertinentes a observar.

Guía de observación participante

| VARIABLE  | DIMENSIONES                                  | DESCRIPCIÓN |   |              |              |         |
|---|--|-------------|---|--------------|--------------|---------|
| Satisfacción con respecto a la distribución del espacio y comodidades | Espacios de recreación                       | 1           | 2 | 3            | 4            | 5       |
|   | Higiene y mantenimiento de las instalaciones | 1           | 2 | 3            | 4            | 5       |
|   | Distribución de las instalaciones            | 1           | 2 | 3            | 4            | 5       |
|   | Elementos de trabajo                         | 1           | 2 | 3            | 4            | 5       |
| Comportamiento de los empleados dentro de la organización             | Relaciones entre empleados                   | 1           | 2 | 3            | 4            | 5       |
|   | Frecuencia de interacciones                  | Diariamente |   | Semanalmente | Cada 15 días | Mensual |
|   | Frecuencia de conflictos y soluciones        | Diariamente |   | Semanalmente | Cada 15 días | Mensual |
|   |  |             |   |              |              |         |

|  |  |                  |                                   |                       |   |        |
|--|--|------------------|-----------------------------------|-----------------------|---|--------|
| Comportamiento de los empleados en reuniones | Registro de lo acordado                    | Si es registrado |                                   | No es registrado      |   | ¿Cómo? |
|  | Tipos de información                       | Conta-<br>bles   | Sobre<br>empleados                | Organiza-<br>cionales |   | Otras  |
|  | Configuración de intercambios              | Uno x<br>vez     | Todos<br>juntos sin<br>escucharse | Solo el<br>gerente    |   | Otros  |
|  | Eficacia de la reunión según los objetivos | 1                | 2                                 | 3                     | 4 | 5      |

Escala:

1 = menor valor

5 = mayor valor

| VARIABLE                 | DIMENSIÓN             | INDICADORES |       |      |       |              |                  |       |            |      |       |       |                 |     |      |        |    |      |
|--------------------------|-----------------------|-------------|-------|------|-------|--------------|------------------|-------|------------|------|-------|-------|-----------------|-----|------|--------|----|------|
|                          |                       | SENTIDO     |       |      |       | DESTINATARIO |                  |       | FRECUENCIA |      |       |       | TIPO DE MENSAJE |     |      |        |    |      |
| SOPORTES DE COM. INTERNA | Cartelera de Mensajes | Asc.        | Desc. | Hor. | Diag. | Todos        | 1pers. (nombre ) | 1área | Dia.       | Sem. | Mens. | Anual | Im.             | Ex. | Int. | N Int. | R. | Ext. |
|                          | Líneas Telefónicas    | Asc.        | Desc. | Hor. | Diag. | Todos        | 1pers. (nombre ) | 1área | Dia.       | Sem. | Mens. | Anual | Im.             | Ex. | Int. | N Int. | R. | Ext. |
|                          | Circulares            | Asc.        | Desc. | Hor. | Diag. | Todos        | 1pers. (nombre ) | 1área | Dia.       | Sem. | Mens. | Anual | Im.             | Ex. | Int. | N Int. | R. | Ext. |
|                          | Memorandos            | Asc.        | Desc. | Hor. | Diag. | Todos        | 1pers. (nombre ) | 1área | Dia.       | Sem. | Mens. | Anual | Im.             | Ex. | Int. | N Int. | R. | Ext. |
|                          | E-mails               | Asc.        | Desc. | Hor. | Diag. | Todos        | 1pers. (nombre ) | 1área | Dia.       | Sem. | Mens. | Anual | Im.             | Ex. | Int. | N Int. | R. | Ext. |
|                          | Intranet              | Asc.        | Desc. | Hor. | Diag. | Todos        | 1pers. (nombre ) | 1área | Dia.       | Sem. | Mens. | Anual | Im.             | Ex. | Int. | N Int. | R. | Ext. |

Referencias:

-Sentido:

Asc.= Ascendente

Desc. = Descendente

Hor. = Horizontal

Diag. = Diagonal

-Tipo de mensaje:

Im.= Implícito

Ex.= Explícito

Int.= Intencional

N Int.= No intencional

R.= Residuales

Ext.= Exteriores

## ▪ Segunda etapa

Tras tres meses de observación y participación diaria en la empresa; entrevistas a Alberto Alarcon, José Lucero (socios gerentes) y Eduardo Siri, (encargado de la gestión del personal operativo); continuas “charlas” en el ámbito laboral no sólo con los compañeros de trabajo, sino también con los socios gerentes, han brindado la información necesaria para determinar las variables de las encuestas.

## -Encuestas

En esta etapa se efectuaron dos tipos de encuestas diferentes, una a los empleados internos encargados de la administración y organización de SAT S.R.L y otra a los empleados contratistas operarios de la empresa.

La primera fue un censo, es decir, se realizaron encuestas a todos los empleados. En cambio la segunda, fue sólo administrada a 51 de los 280 empleados, los cuales se seleccionaron de manera probabilística, es decir, “las unidades de análisis tienen que estar dispuestas de modo tal que el proceso de selección dé una equiprobabilidad de seleccionar todas y cada una de las unidades que figuran en el universo” (Vieytes, 2004:400).

El método probabilístico que se utilizó para determinar quiénes serían las personas encuestadas fue el de azar simple, para el cual, según Vieytes (2004) se elabora un listado de todas las unidades que conforman el universo y a cada una de ellas se les asigna un número. Luego se van sorteando al azar tantos números como sujetos sean necesarios para completar el tamaño de la muestra.

Se realizaron encuestas porque era necesario obtener información cuantitativa y específica de aspectos de la organización en general y de la comunicación interna en particular. Las encuestas al abarcar una muestra representativa reflejan la situación de toda la empresa, generando una descripción general de la misma.

Las encuestas contuvieron mayoritariamente preguntas cerradas, es decir aquellas que “contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas y los entrevistados deben atenerse a ellas.” (Vieytes, 2004: 486)

Cuestionario de encuestas para el personal administrativo

| VARIABLE                    | INDICADORES              | ITEMS (Preguntas de cuestionario)   | OPCIONES  |
|-----------------------------|--------------------------|---|---|
| <b>Comunicación Interna</b> | Canales de comunicación  | ¿Recibe diariamente la información que necesita para realizar su trabajo? | -Siempre<br>-Casi siempre<br>-A veces<br>-Nunca   |
|                             |                          | ¿De quién recibe la información que necesita diariamente para trabajar?   | -Compañero de trabajo<br>-Encargado de su área<br>-Encargado de otra área<br>-Directivo<br>-Otros   |
|                             |                          | En caso de dudas o problemas ¿a quién recurre?                            | -Compañero de trabajo<br>-Encargado de su área<br>-Encargado de otra área<br>-Directivo<br>-A nadie<br>-Otros   |
|                             | Soportes de comunicación | ¿De qué manera recibe la información?                                     | -Escrito de su jefe<br>-Escrito de sus compañeros<br>-Oral ( de su jefe)<br>-Oral (de sus compañeros)<br>-Reuniones<br>-Memorandos<br>-Carteleras<br>-Circulares Informativos<br>-Otros |

|                             |                                 |   |   |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|
| <b>Comunicación Interna</b> | Lugares y modalidad             | ¿En qué lugar físico dentro de la empresa se desarrollan las reuniones de directorio?                       | -Oficinas directivas<br>-Sala de reunión<br>- Otras oficinas<br>-Otros                            |
|                             |                                 | ¿Participa usted en esas reuniones?   | -Siempre<br>-Casi siempre<br>-A veces<br>-Nunca   |
|                             |                                 | ¿Con qué frecuencia participa?  | -Diariamente<br>-Semanalmente<br>-Quincenalmente<br>-Anualmente                                   |
|                             |                                 | ¿Son coordinadas por alguna persona en especial? ¿Por quién?  | -Si<br>-No<br>-Nombre: categoría abierta  |
|                             | Calidad de información          | Al momento de recibir información, ¿tiene problemas en comprender lo que se le está comunicando?            | -Siempre<br>-Casi siempre<br>-A veces<br>-Nunca   |
|                             | Involucramiento y participación | Cuando tiene sugerencias para mejorar algún aspecto del trabajo o de la empresa en general, ¿lo hace saber? | -Siempre<br>-Casi siempre<br>-A veces<br>-Nunca   |
|                             |                                 | ¿A quién se lo comenta?   | -Compañero de trabajo<br>-Encargado de su área<br>-Encargado de otra área<br>-Directivo<br>-Otros |

|  |                                |  |  |
|--|--------------------------------|--|--|
|  | Implicación en la organización | ¿Se enfrentó alguna vez con miembros de la organización por diferencias en cuanto los objetivos perseguidos? | -Si<br>-No   |
|  |                                | ¿Con que frecuencia ocurren estos enfrentamientos en la organización?  | -Siempre<br>-Algunas veces<br>-Pocas veces<br>-Nunca |
|  |                                | ¿Considera que todos sus compañeros trabajan para un mismo fin?  | -Si<br>-No   |
|  | Visión                         | ¿Conoce usted la visión de la organización? En caso afirmativo enúnciela                                     | -Si<br>-No<br>-----                                  |
|  | Misión                         | ¿Conoce usted la misión de la organización? En caso afirmativo enúnciela                                     | -Si<br>-No<br>-----                                  |
|  | Organigrama                    | ¿Existe un organigrama formal que represente la estructura de la organización?                               | -Si<br>-No   |

|  |               |   |  |
|--|---------------|---|--|
| Conocimientos generales de la organización |               | ¿Podría describir en qué parte del mismo se ubicaría usted? | -----  |
|  | Clima Interno | ¿Cómo describiría el clima interno de SAT S.R.L?            | -Muy bueno<br>-Bueno<br>-Regular<br>-Malo  |
|  |               | Ver cuadro encuesta página siguiente                        |  |
|  |               | Relación ente compañeros de igual jerarquía                 | ¿Cómo es su relación con sus compañeros de igual jerarquía?<br>-Muy buena<br>-Buena<br>-Regular<br>-Mala |

|                                     |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Clima Laboral y satisfacción</b> | Relación entre compañeros de distinta jerarquía | ¿Cómo es su relación con sus compañeros de mayor jerarquía?     | -Muy buena<br>-Buena<br>-Regular<br>-Mala |
|                                     |   | ¿Cómo es su relación con sus compañeros de menor jerarquía?     | -Muy buena<br>-Buena<br>-Regular<br>-Mala |
|                                     | Satisfacción con el trabajo y el entorno        | ¿Está usted satisfecho con su trabajo?                          | -Mucho<br>-Bastante<br>-Poco<br>-Nada     |
|                                     |   | Si pudiese modificar algo de su espacio de trabajo, ¿qué sería? | -----                                     |

Cuestionario de encuestas para el personal operativo

| VARIABLE                            | INDICADORES              | ITEMS (Preguntas de cuestionario)   | OPCIONES   |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--|
| <b>Clima Laboral y satisfacción</b> | Satisfacción Laboral     | ¿Está usted satisfecho con su trabajo?  | -Si<br>-No ¿Qué modificaría?   |
|                                     |                          | ¿Brinda la organización las herramientas necesarias para trabajar?  | -Siempre (pasar a la pregunta 4)<br>-Casi siempre<br>-A veces<br>-Nunca  |
|                                     |                          | ¿Cuáles son las herramientas que le han faltado para desempeñarse eficientemente?<br>Mencione por lo menos dos. | 1-<br>2-   |
| <b>Comunicación Interna</b>         | Canales de comunicación  | ¿Recibe la información necesaria para desempeñar su trabajo eficientemente?                                     | -Siempre<br>-Casi siempre<br>-A veces<br>-Nunca  |
|                                     | Soportes de comunicación | ¿De qué manera recibe esa información?<br>(Puede seleccionar más de una respuesta)                              | -E-mail<br>-Reuniones<br>-Memorandos<br>-Oral (personalmente)<br>-Oral (por teléfono)<br>-Carteleras<br>-Otros _____ |

|                             |                             |   |   |
|-----------------------------|-----------------------------|---|---|
| <b>Comunicación Interna</b> | Satisfacción y preferencias | ¿Está conforme con los sistemas utilizados por la organización para recibir y enviar información? | -Si<br>-No  |
|                             |                             | Cómo le gustaría recibir la información?<br>(Puede seleccionar más de una respuesta)              | -E-mail /Intranet<br>-Reuniones<br>-Memorandos<br>-Oral (personalmente)<br>-Oral (por teléfono)<br>-Cartelera<br>-Otros   |
|                             |                             | ¿Cuándo le gustaría recibir información?  | -Siempre<br>-Cuando sea necesario<br>-En caso de cambios generales en la organización<br>-En caso de cambios que me involucren<br>-Nunca<br>-Otros _____  |
|                             |                             | ¿Qué tipo de información desearía recibir?<br>(Puede seleccionar más de una respuesta)            | -Sólo aspectos relacionados a mi trabajo<br>-Información relacionada a aspectos generales de la organización<br>-Información relacionada a algún aspecto en particular. ¿Cuál?<br>_____<br>-Otros _____ |

## 9. Análisis e interpretación de datos

- Entrevistas

|                                 |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|
| <b>Organización del trabajo</b> | Relación con los empleados internos de SAT S.R.L | En caso de necesitar ayuda o información relacionada con su trabajo, ¿a qué persona dentro de SAT S.R.L acude? | Nombre:<br>_____<br>_____  |
|                                 |  | ¿Cómo es su relación con la persona mencionada en el punto anterior?   | -Muy buena<br>-Buena<br>-Regular<br>-Mala  |
|                                 |  | ¿De qué manera se comunica con él?   | -E-mail<br>-Reuniones<br>-Memorandos<br>-Oral (personalmente)<br>-Oral (por teléfono)<br>-Carteleras<br>-Otros _____ |
|                                 |  | ¿Cómo considera esta comunicación?   | -Muy buena<br>-Buena<br>-Regular<br>-Mala  |

La información obtenida en las entrevistas realizadas a los socios gerentes Alberto Alarcón y José Lucero fue bastante similar. Ambos gerentes afirmaron que lo primero que realizan al llegar a la oficina, después de saludar a todo el personal, es revisar sus e-mails, así como también aseguraron que no existe un circuito predeterminado de envío de correos, ni tampoco una persona encargada de informar a quien corresponda sobre temas específicos.

La mayoría de los e-mails que circulan en la empresa son reenviados a Alberto, y los destinatarios dependen de los temas tratados, es decir, el emisor selecciona el receptor según el tipo de información que desee enviar.

El hecho que no existan lineamientos a seguir por los empleados a la hora de transmitir la información por e-mail, ni tampoco un circuito determinado para que las novedades lleguen a quienes corresponde genera, imprecisiones y superposición en el contenido de los mensajes.

Los días lunes, Alberto se reúne a media mañana con Eduardo Siri y Nicolás Abduris y dependiendo de las circunstancias participa alguna otra persona en la reunión. Durante el resto de la semana surgen reuniones imprevistas dependiendo de la aparición de inconvenientes o de otras necesidades.

Alberto afirmó que las reuniones no poseen una planificación previa, sino que “lo que se plantea en ellas depende de lo que la organización atraviese en ese momento”, y en su gran mayoría se tratan temas relacionados con problemas de empleados operarios o inconvenientes con algún cliente.

Las reuniones son un espacio que debería ser aprovechado de manera tal que los empleados administrativos encuentren en ellas un lugar de participación y del que puedan obtener toda la información necesaria para sus tareas cotidianas. Es decir, además de las reuniones semanales de los gerentes de la organización deberían planificarse otras que involucren a todo el personal y en el cuál se traten temas previamente establecidos.

Por otro lado, Eduardo Siri en su entrevista, también mencionó la lectura de e-mails como actividad principal a la hora de sentarse en su escritorio, y aseguró ser él quién normalmente hace el parte informativo que le es enviado a Alberto cuando hay novedades.

En relación a la segunda y a la tercera pregunta realizadas, tanto Alberto como José describieron a la compañía como una pequeña empresa que ha crecido mucho en los últimos años y que debido a este crecimiento hay cambios internos imprescindibles que todavía no han podido realizarse completamente. Ambos mencionaron a la comunicación interna y a los recursos humanos como dos aspectos fundamentales a tratar en un futuro no muy lejano.

El hecho los socios gerentes reconozcan la necesidad de una adecuada gestión de la comunicación interna es de suma importancia para seguir adelante con el proyecto del plan de comunicación interna.

Otro aspecto mencionado fue la necesidad de otro lugar físico para que se desempeñen los empleados administrativos. Se aseguró que el terreno para el nuevo edificio ya existe y que próximamente se comenzará con la construcción del mismo. A pesar que las tácticas que serán planteadas para optimizar la comunicación podrán ser aplicadas en el nuevo edificio, tendrán que ser replanteados algunos aspectos relacionados a ubicaciones y espacios físicos.

Según los gerentes, la empresa está claramente organizada, se mencionaron áreas y encargados, pero a la hora de comprobar esta información se encontraron áreas difusas, responsabilidades poco claras y líneas jerárquicas inexistentes. El señor Siri, en cambio, aseguró que era necesaria una mayor organización de la empresa, que debían determinarse objetivos tanto organizacionales como por área y personales y que debían dividirse las tareas y responsabilidades, no sólo para lograr una mayor eficiencia, sino también para la comodidad de los empleados.

En cuanto a la cultura y a los valores de la empresa, estos nunca fueron tema de interés en los socios gerentes, nunca se intentó inculcar valores a los nuevos empleados, ni tampoco se considera a la cultura como algo importante de gestionar. Por esto mismo, aseguraron no conocer los valores que los empleados poseen a la hora de trabajar.

Sí mencionaron algunos valores con los que ellos se identifican, por ejemplo dedicación, coordinación y compañerismo, pero no creen que sean los mismos para el resto del personal.

Eduardo Siri coincidió con los gerentes en que no se comparten valores a la hora de trabajar, “no existe una ideología común de cómo desempeñarse dentro de la empresa, los empleados no trabajan todos para un mismo fin y es muy difícil inculcar valores en un ámbito laboral como este”.

Siguiendo lo expresado en el marco teórico, los valores y las creencias van a definir el ‘estilo comunicativo’ de la organización. En SAT, la cultura podría definirse como de ‘contexto bajo’, las personas están poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas. En este caso, predominan los mensajes implícitos con contenidos poco claros y su inadecuada circulación genera superposición e ineficiencia de los mismos.

Con respecto a las relaciones que se establecen entre los empleados, los dos socios aseguraron “llevarse muy bien” con el personal y a pesar de no estar en permanente contacto con el resto de las personas que trabajan en SAT, creen que entre ellos también existe una excelente relación laboral.

Por el contrario, Eduardo Siri, quién sí trabaja permanentemente con el resto de los empleados administrativos de SAT, aseguró que “las relaciones a simple vista parecen ser mejores de lo que realmente son. Existen distintos grupos dentro de la empresa y se notan las diferencias entre ellos diariamente (...) pero, a pesar de todo se puede trabajar igual”.

Las diferencias entre los distintos grupos de empleados administrativos están muy influenciadas por la distribución física del lugar de trabajo. Aquí los espacios existentes no son muy adecuados para desarrollar eficientemente la comunicación, y además de esto, los lugares designados para tal actividad no son correctamente utilizados.

La última información pertinente que brindaron las entrevistas, es la relacionada con la comunicación dentro de la empresa. Tanto Alberto como José aseguraron no tener planificación ni política alguna sobre comunicación, así como también mostraron preocupación y concientización con respecto a este aspecto. José confirmó que “es necesario perfeccionar la comunicación tanto entre nosotros como con los company man (...) Con los company se producen males entendidos porque las informaciones se transmiten por teléfono y después no hay manera de respaldar lo que se dijo ni quién lo dijo”.

Por otro lado, Eduardo también reconoció la necesidad de mejorar tanto la organización como la comunicación dentro de la empresa. Aseguró que “hace falta formalizar la comunicación y que todos los empleados colaboren para hacerlo posible (...) Creo que somos todos conscientes que hace falta comunicarnos y organizarnos mejor, entonces no creo que haya problemas a la hora de pedir colaboración para generar algunos cambios”.

- ENCUESTAS

### 1. PERSONAL ADMINISTRATIVO

- ✓ En cuanto al clima laboral, el 75% de los encuestados (15 personas) lo catalogaron como bueno, mientras que las 5 personas restantes como muy bueno.

Este resultado no coincide con lo expuesto por Eduardo Siri, ni tampoco con lo observado durante los últimos 3 meses. Los empleados están divididos en 2 grandes grupos y dentro de esos grupos si existe un clima armónico, pero en el conjunto total del personal existen grandes diferencias y enfrentamientos diariamente. Esto se debe, como se mencionó anteriormente a la insuficiencia de espacios adecuados para la comunicación así como también al mal aprovechamiento de los existentes.

✓ De los 4 valores mencionadas en la segunda pregunta de la encuesta, los resultados obtenidos para cada uno de ellos fueron los siguientes:

- Compañerismo: el 60 % (12 personas) lo clasificó como alto mientras que del 40 % restante, un 20% respondió muy alto y el otro 20% bajo.

Esto demuestra que la división física del lugar influye en las relaciones y en el clima interno del grupo de trabajo. El edificio actual está dividido en dos grandes sectores, y cada una de las personas que tiene su escritorio en uno u otro sector pertenece a uno u otro de los grupos mencionados anteriormente.

Los grupos de cada sector si son un verdadero equipo de trabajo, en el que reina la colaboración y el compañerismo, pero todos se olvidan que es sólo una pequeña parte de la empresa en la que trabajan.

- Dedicación: el 45% de los encuestados, es decir 9 personas, contestaron “alto” mientras que 6 personas (30%) marcaron “bajo” y las otras 5 (25%) lo catalogaron como “muy alto”.

La dedicación, que fue mencionada por Alberto como uno de sus valores, según la encuesta también es considerada pertinente para la mayor parte de los empleados.

- Comunicación: 14 personas de las 20 encuestadas (70%) la clasificó como “bajo” mientras que de los 6 encuestados restantes, 4 (20 %) la catalogó como “muy bajo” y 2 (10%) como “alto”.

El indicador de la comunicación fue el que generó más respuestas iguales y todas más bien desfavorables. Está claro que los empleados son conscientes de la deficiencia de sus comunicaciones y esto es de suma relevancia para plantear cambios a futuro.

- Coordinación: 12 encuestados (60%) la calificó como “bajo”, una persona (5%) como “muy bajo”, 3 empleados (15%) como “muy alto” y los últimos 4 (20%) como “alto”.

Coordinación fue otro de los valores mencionados por Alberto como importante a la hora de realizar su trabajo, sin embargo tuvo un resultado muy disperso en las encuestas. Esto se debe nuevamente a la distribución de los grupos y a que la coordinación sólo existe dentro de cada uno de estos y no en la empresa en general.

✓ Conforme a la encuesta:

- Las relaciones entre compañeros de igual jerarquía se calificaron como muy buenas en un 50% y como buenas en el 50% restante.
- Las relaciones con los compañeros de mayor jerarquía fueron catalogadas por 10 personas (50%) como “muy buena”, por otras 9 personas (45%) como “buenas” y la persona restante la clasificó como “regular”.
- Las relaciones con los compañeros de menor jerarquía fueron clasificadas por el 50% de los encuestados como “muy buena” y por el otro 50% como “buena”.

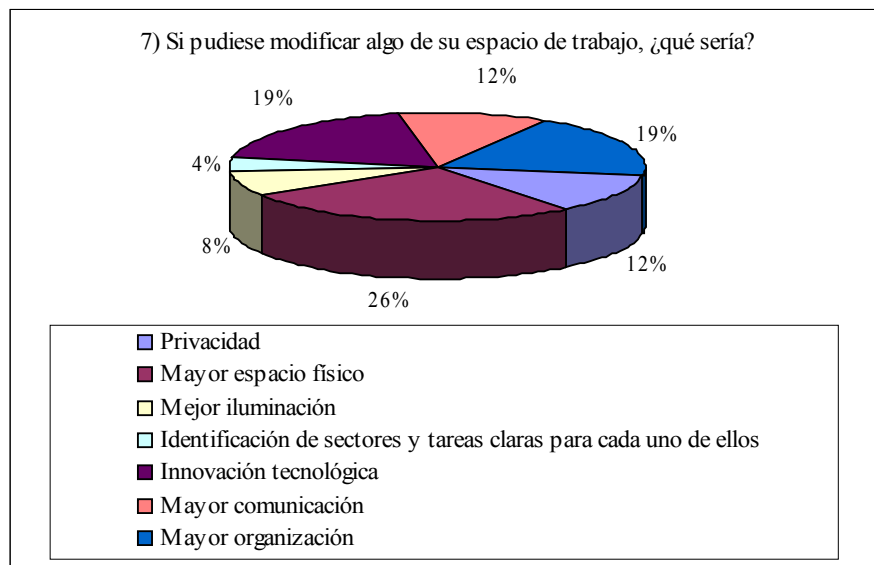
Las relaciones entre los empleados, según la encuesta, no dependen de la posición en el organigrama, sino que reflejan buenas relaciones en general entre los individuos. Esta unanimidad podría deberse a que los empleados no conocen verdaderamente su ubicación en el organigrama ni la de sus compañeros.

✓ En relación a la satisfacción de los empleados con su trabajo, el 65% (13 encuestados) contestó estar “bastante” satisfecho, el 25% (5 personas) respondió “mucho” y el último 10% (2 personas) contestaron poco.

La participación en la actividad diaria de la organización durante los últimos tres meses, permitió conocer a través de “charlas” de pasillo que las disconformidades de los empleados apuntan en su mayoría al espacio físico y a los salarios.

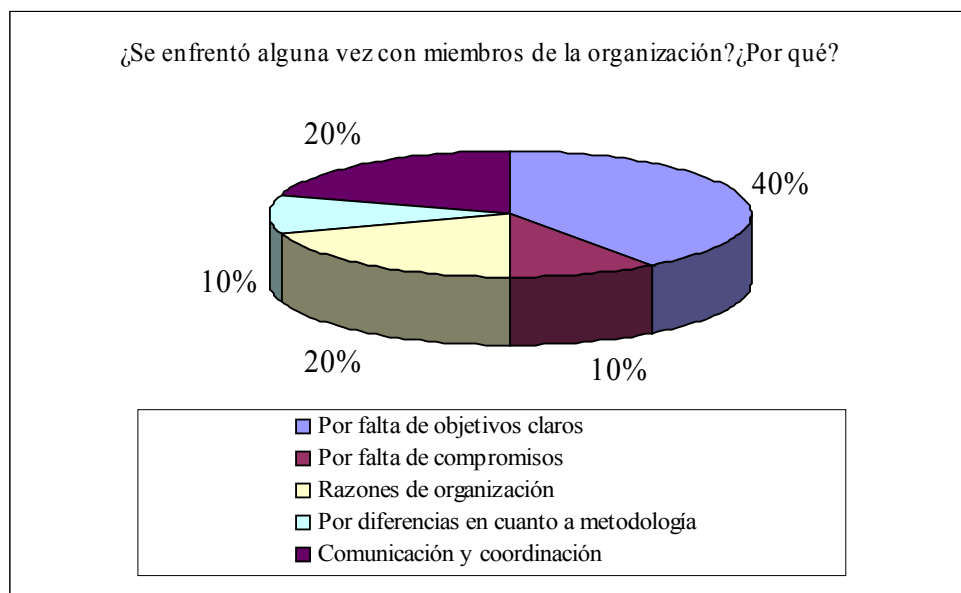
El espacio físico es un claro detonante de los inconvenientes entre los grupos y de las distorsiones en las comunicaciones entre ellos, por lo que la organización debería acelerar la construcción del nuevo edificio para que las soluciones planteadas en este trabajo sean más efectivas.

✓ La pregunta n° 7, la cual hace referencia a los aspectos que los empleados modificarían de la empresa, dio los siguientes resultados:



Nuevamente el espacio físico es mencionado como un aspecto insatisfactorio. La distribución de los espacios así como su adecuado aprovechamiento son fundamentales para lograr la correcta distribución y recepción de mensajes.

✓ Con respecto a los conflictos que ocurren en la empresa, el 65% de los empleados (13) aseguró no haberse enfrentado con sus compañeros. El 35% restante (7 personas) que sí participó en conflictos, mencionó los siguientes aspectos como causas de los mismos:



La falta de objetivos claros que resultó ser el mayor detonante de conflictos internos deriva de la insuficiencia de canales de comunicación así como de la inadecuada calidad de contenidos y superposición de mensajes.

Para disminuir los enfrentamientos y mejorar la productividad de los empleados es fundamental que los códigos utilizados en los objetivos sean apropiados para cada receptor así como también que se utilicen los canales convenientes.

✓ El 60% de los empleados (12 personas) aseguraron que no todos los empleados de la empresa trabajan para un mismo fin.

Esta respuesta concuerda con lo expresado por Eduardo Siri en la entrevista. Él mencionó que los empleados no trabajan para un mismo fin, y lo mismo es percibido por el resto del personal. Esto demuestra nuevamente un problema en la definición y transmisión de objetivos y una cultura débil sin valores claros ni comunes.

✓ Tanto la misión como a la visión de la organización, no es conocida por el 70% de los encuestados (14 personas), sólo 6 del total de los empleados pudieron hacer una descripción aproximada del verdadero enunciado.

✓ El organigrama adjunto en el manual de gestión de la empresa no es conocido por el 50% de los miembros de la organización. Otro 25% dijo directamente que la empresa no posee organigrama formal.

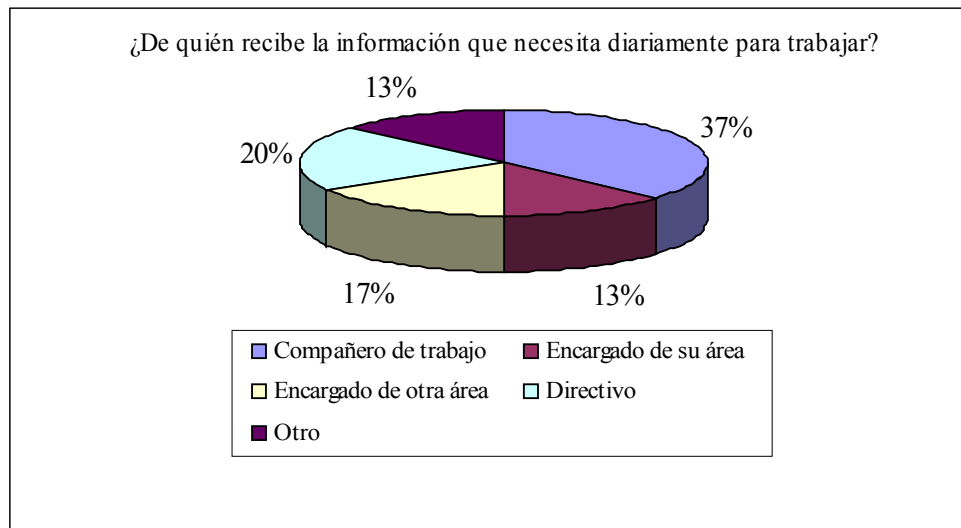
Los dos ítems anteriores demuestran que en la empresa no existen canales de comunicación utilizados para transmitir este tipo de información, lo que además da como resultado una cultura débil y confusa.

✓ En relación a la información que los empleados necesitan para realizar sus tareas diarias, el 45% (9 personas) contestó recibirla “a veces”, otro 35% respondió “casi siempre” y el 20% restante, “siempre”.

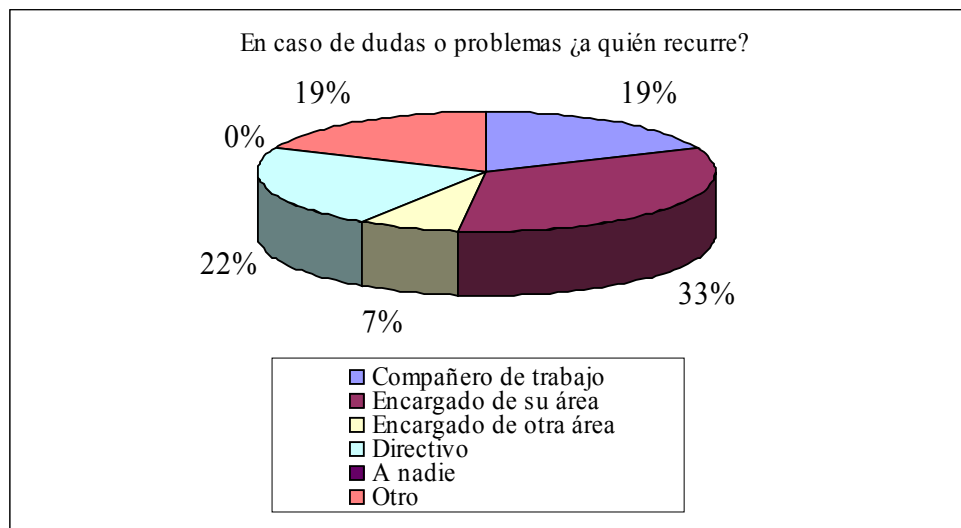
La mayoría de los empleados respondió “a veces”, la segunda opción más baja presentada. Esto podría entenderse como que son más las veces en que los empleados

carecen de la información que necesitan que aquellas que realmente la poseen. Nuevamente son insuficientes los canales existentes en la organización además de existir una baja calidad en los mensajes que circulan en la empresa.

✓ La información necesaria mencionada en la pregunta anterior, es recibida por los empleados:



✓ En el caso que se presenten dudas o problemas:



El hecho que las dos preguntas anteriores hayan dado como resultado respuestas tan diversas demuestra que no existen políticas de comunicación ni canales determinados, lo que produce interferencias, superposición de mensajes y que las informaciones no lleguen a tiempo ni al lugar debido.

✓ En cuanto a las reuniones que se realizan en la empresa, el 60% de los encuestados aseguró no participar nunca de ellas, mientras que otro 30% contestó hacerlo a veces.

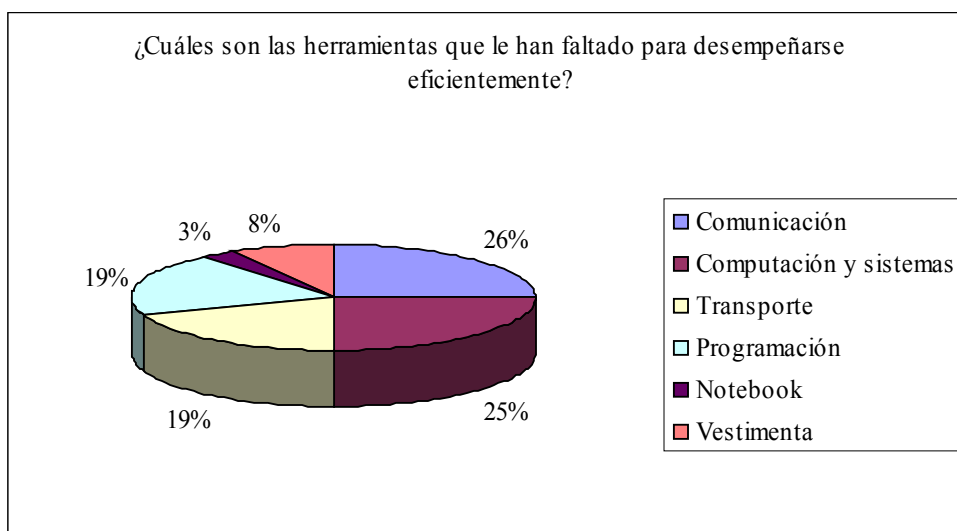
Está claro que no todo el personal participa de las reuniones que se realizan los lunes en la empresa, pero deberían utilizarse los espacios existentes para permitir a todo el personal administrativo participar y recibir información relevante de manera eficaz.

✓ Por último, la encuesta refleja que el 50% de los empleados hace saber “siempre” sus sugerencias para mejorar aspectos de la organización, mientras que otro 30% lo hace también “casi siempre. El hecho que los empleados comenten sus sugerencias al personal directivo o al encargado de su área es muy positivo, pero debería existir un canal formal para su realización y posterior resolución.

## 2. PERSONAL OPERARIO

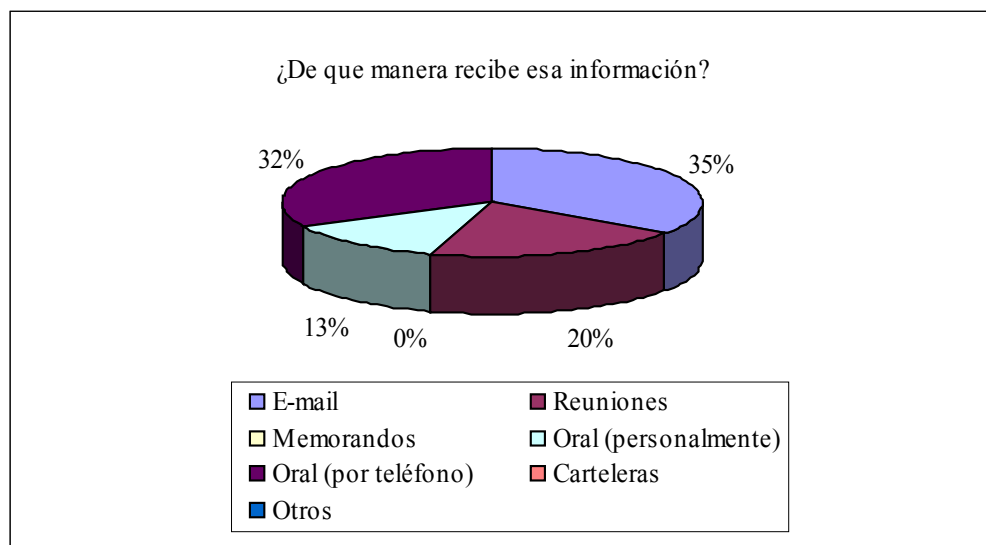
✓ El total de los empleados operarios encuestados (51) dijo estar satisfecho con su trabajo, pero a la hora de contestar si la organización brindaba todas las herramientas para desempeñarse, aparecieron algunos aspectos no del todo satisfechos.

✓ Los 18 empleados (35%) que respondieron que la empresa brindaba las herramientas necesarias “casi siempre”, mencionaron los siguientes aspectos como aquellos que han faltado para su mejor desempeño:



El hecho que la comunicación haya sido mencionada por el personal operativo reafirma tanto la insuficiencia de canales como de contenidos de mensajes y ratifica la necesidad de un plan de comunicación interna.

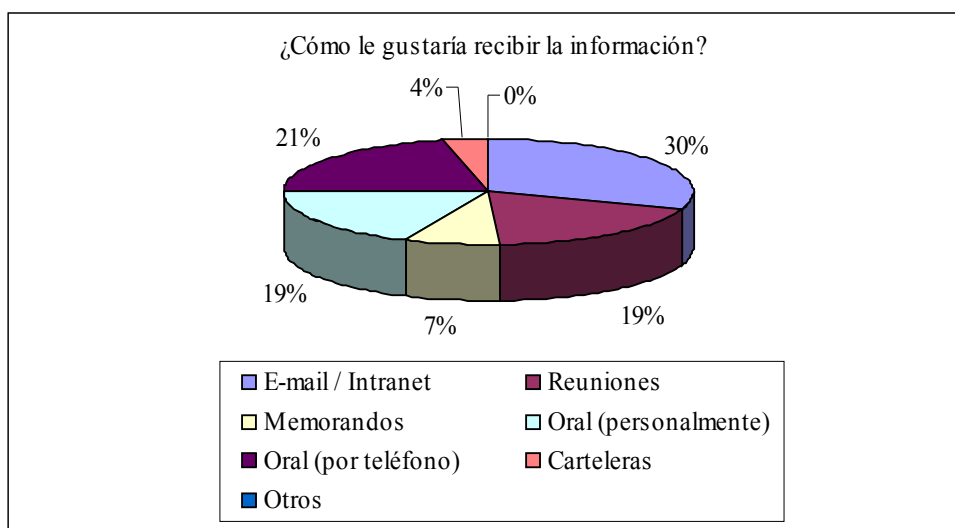
- ✓ Los encuestados aseguraron recibir la información de la siguiente manera:



Predomina la comunicación oral entre el personal administrativo y el personal operativo la cual debería ser respaldada con otros documentos para evitar la superposición de mensajes así como el desconocimiento de la existencia de los mismos.

- ✓ El 69% de los empleados aseguró estar conforme con los estos sistemas utilizados por la compañía para enviar y recibir información.

- ✓ Los empleados que participaron de la encuesta aseguraron que les gustaría recibir la información de la siguiente manera:

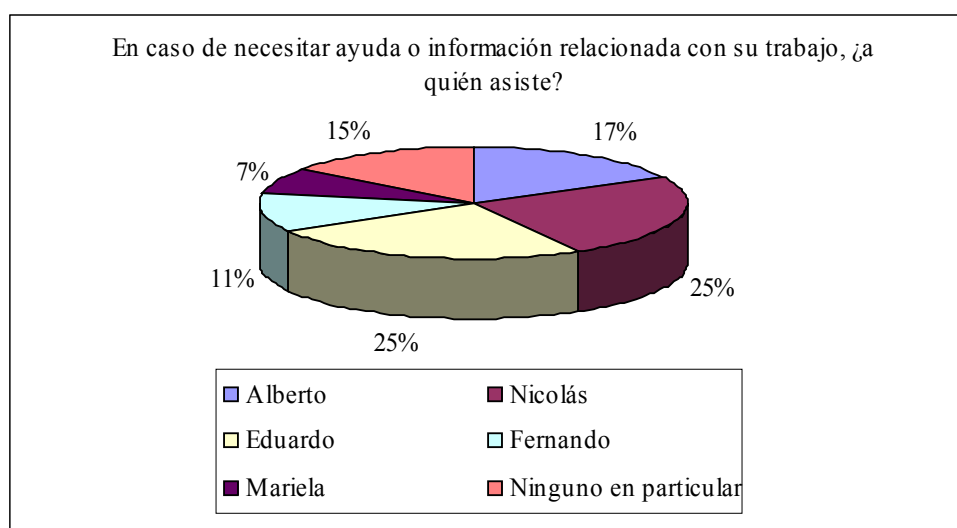


✓ La información debería ser enviada para el 57% (29 personas) de los encuestados “siempre”, mientras que para otro 31% (16) “sólo cuando sea necesario”. Los 6 restantes optaron por la opción “en caso de cambios generales en la organización”.

✓ En cuanto a los contenidos de los mensajes que los empleados desean recibir, los referidos a aspectos generales relacionados con la organización se ubicó en primer lugar con un 44%, seguido por aquel referido sólo a aspectos relacionados con el trabajo de cada empleado con un 40%.

La información obtenida en los ítems anteriores será tomada en cuenta a la hora de diseñar el plan de comunicación, seleccionar los canales, contenidos y la frecuencia de los mensajes.

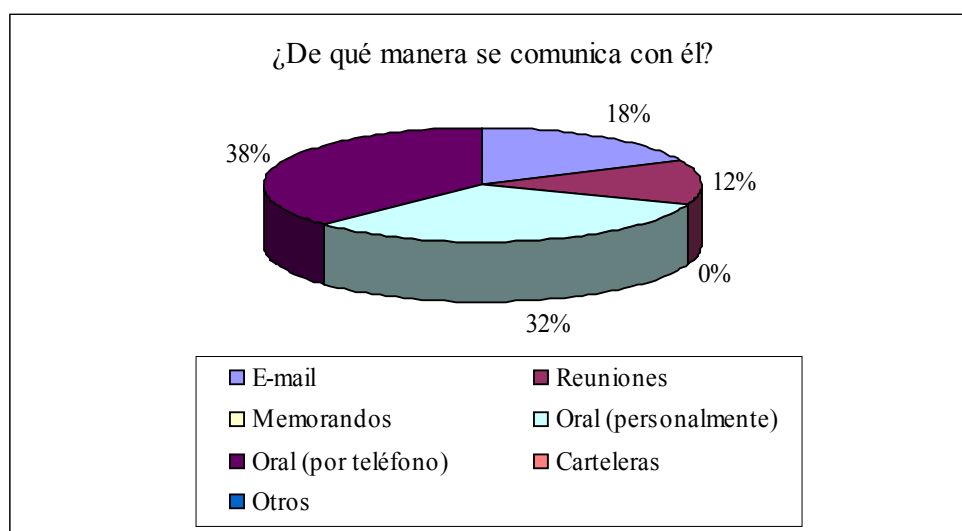
✓ Las personas a las que el personal operativo dijo asistir en caso de necesitar ayuda o información relacionada con su trabajo fueron:



En cuanto a la relación que los empleados tienen con la persona mencionada en el punto anterior, ésta es, para el 80% de los encuestados “muy buena”, mientras que para el 20% restante “buena”.

El hecho que existan varias personas de contacto entre el personal operativo y el personal interno puede no ser conveniente ya que no todos poseen las informaciones que los operarios necesitan, ni tampoco conocen la situación de cada empleado. Nuevamente debería existir un canal determinado para la transmisión de estos mensajes.

✓ Los empleados aseguraron comunicarse con la persona mencionada anteriormente a través de:



E

Esta comunicación fue a su vez catalogada como “muy buena” por 61% de los empleados y como “buena” por el 39% restante.

Nuevamente predomina la comunicación oral entre los empleados, lo cual debe acompañarse siempre de algún documento escrito que lo respalde para evitar inconvenientes futuros.

- OBSERVACIONES

-Distribución del espacio y comodidades

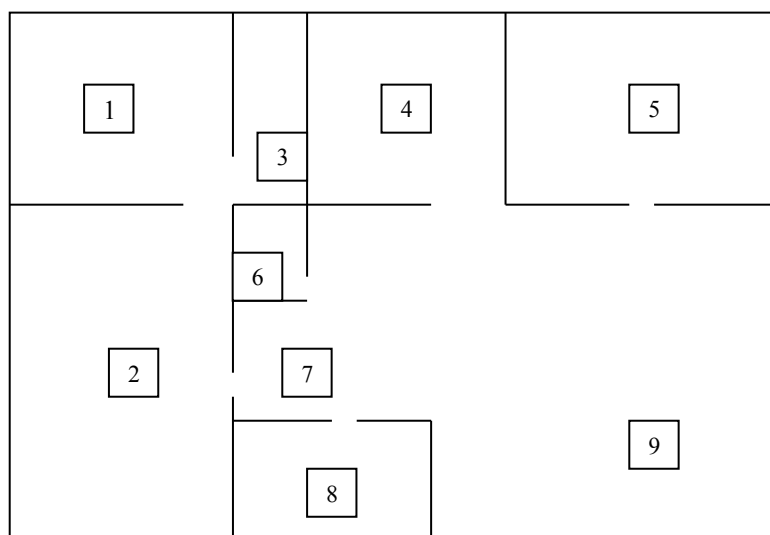
Con respecto al espacio físico, ya fue expuesto anteriormente que el mismo no es de gran comodidad ni tamaño, pero que está en obra un próximo edificio. El inmueble actual es una casa ubicada en el centro de la ciudad de Neuquén que posee las siguientes características:

-Planta baja: 3 dormitorios (oficinas), garaje amplio (oficina), un toilette, una cocina y un jardín.

-Planta alta: 3 dormitorios (dos oficinas de gerentes, una sala de reunión) y un toilette.

La casa no posee un lugar de recreación, sólo la cocina que es utilizada por los empleados para dialogar de aspectos ajenos al trabajo.

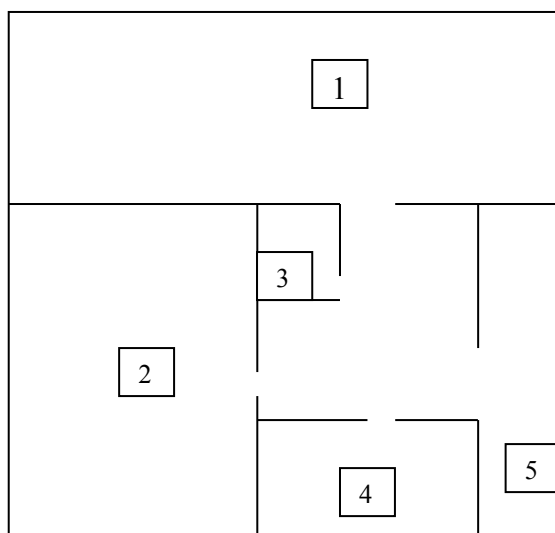
## PLANOS DEL LUGAR



### Planta Baja:

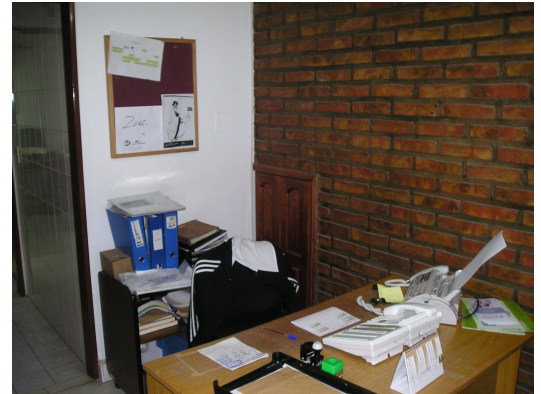
- 1- Fotocopiadora
- 2- Garaje (4 escritorios)
- 3- Cocina
- 4- Oficina Compras
- 5- Oficina (3 escritorios)
- 6- Toilette
- 7- Mesa de entrada
- 8- Oficina contador
- 9- Escritorio Fernando

➤ Entrada



### Planta Alta:

- 1- Sala de reunión
- 2- Oficina gerente
- 3- Toilette
- 4- Oficina gerente
- 5- Escalera



Mesa de entrada  
Vista frontal



Sector derecho a mesa de entrada



### Sector izquierdo (garaje)

Las instalaciones se encuentran en excelentes condiciones, ya que la empresa cuenta con un servicio de limpieza que se encarga de mantener el lugar limpio. Sin embargo, el orden deja mucho que desear.

Todo el personal posee un escritorio con una computadora y una silla que, en algunos casos, no es la mejor para la postura del empleado. Los escritorios están ubicados en grupos de a dos o de a tres por oficina, lo que deja muy poco espacio para circular entre ellos.

Por otro lado, se observó muy detenidamente las relaciones entre los empleados, las cuales están muy influenciadas por las distribuciones del espacio físico, ya que los grupos de individuos se forman según la ubicación de los escritorios.

Existen dos grandes grupos, uno formado por quienes trabajan en el “sector del garaje” y el otro por quienes se ubican en el sector derecho del edificio. Los grupos no interactúan muy a menudo, sólo se cruzan de una oficina a la otra para solicitar algún tipo de información.

#### - Comportamiento de los empleados dentro de la organización

Las relaciones entre los empleados están claramente divididas entre los dos grupos ubicados en distintos sectores de la organización. Los empleados interactúan diariamente con los miembros de su grupo y rara vez se relacionan con quienes se ubican en el otro sector.

El personal de un mismo grupo mantiene excelentes relaciones entre sí, pero por el contrario, cuando los empleados de un sector interfieren en las tareas del otro, se generan conflictos y enfrentamientos.

Entre los grupos existe imprecisión en la definición de objetivos y ausencia de coordinación. Es imprescindible formular canales que comuniquen e interrelacionen ambas partes de la empresa.

#### -Comportamiento de los empleados en reuniones

Quienes participan de las reuniones semanales son los socios gerentes y en distintas ocasiones intervienen otros empleados según el aspecto a tratar en el

encuentro. Las intervenciones de los participantes son constantes, y a pesar que Alberto es quien siempre dirige la reunión, todos dan sus puntos de vista e intercambian información.

Los aspectos que son regularmente tratados en las reuniones se relacionan con los empleados operarios, pero también los asuntos contables son muy recurrentes. Lo comentado en la reunión no es formalmente registrado, sólo si hay información que es necesario comunicar a una persona no presente se registra y se le envía vía e-mail.

En las reuniones se resuelven problemas cotidianos, por lo que podría decirse que son eficaces, ya que logran resolver o por lo menos mejorar los problemas planteados en la misma.

#### -Soportes de comunicación interna

La cartelera ubicada detrás de la mesa de entrada no fue actualizada durante todo el período de observación. Los mensajes en ella publicados son predominantemente intencionales y los destinatarios son todos los empleados de la organización. La información que se mantuvo en la cartelera fueron chistes por eventos deportivos y números telefónicos para casos de emergencias.

El espacio existente para la cartelera debe ser aprovechado adecuadamente y se debe considerar el tiempo de renovación de la información como algo fundamental para lograr una correcta calidad de contenidos.

Todas las oficinas de la organización poseen uno o más teléfonos a disposición de los empleados. Por ellos circulan principalmente mensajes explícitos e intencionales y los destinatarios pueden ser todos los empleados de la organización. Las llamadas se realizan varias veces por día, pero al no existir respaldo de tal comunicación, se generan superposiciones de mensajes e insuficiencias de contenidos.

Existe una red de correos de la cual tanto el personal administrativo como el operario forman parte. Los mensajes que en ella circulan son en su mayoría intencionales, explícitos y exteriores, son enviados diariamente y la información depende de los asuntos cotidianos.

No existen destinatarios determinados sino que según la información a transmitir, el emisor selecciona al receptor correspondiente. No existe coordinación ni el correcto aprovechamiento de este espacio.

La organización no cuenta con una intranet propiamente dicha, sino que los empleados tienen acceso a una página web que les permite visitar los sitios web autorizados por la empresa y abrir los programas y archivos utilizados diariamente para trabajar.

## 10. Análisis FODA de SAT S.R.L

### 10.1 Fortalezas

- Única empresa en la zona que brinda gran cantidad de servicios a empresas petroleras.
- No tiene competidores directos que presten la totalidad de los servicios por ellos ofrecidos.
- No existen servicios sustitutos.
- Empleados altamente capacitados.

### 10.2 Oportunidades

- Aumento de la zona de influencia de la Empresa en la actividad minera no ligada a la explotación del petróleo. Ejemplo: Se están radicando varias empresas que iniciarán explotación de potasio (Potasio Rio Colorado).
- La alta especificidad del conocimiento de su personal lo posiciona con fuertes ventajas para el desarrollo del proyecto Off Shore (costa afuera) de búsqueda de hidrocarburos.
- Idéntico criterio es aplicable para el Gas y Petróleo PLUS.

### 10.3 Debilidades

- Rápido crecimiento en los últimos años lo que dificulta la organización.
- Falta de un departamento de Recursos Humanos definido y especializado en las tareas correspondientes.
- El hecho que la compañía tenga seis socios gerentes dificulta la administración y obstaculiza la toma de decisiones.
- Gran influencia en la cartera de cliente de una sola compañía productora.
- Inexistencia de un sistema de gestión de comunicación tanto externa como interna.
- Espacio físico de trabajo reducido

### 10.4 Amenazas

- El gobierno argentino quiere evitar la suba del precio de combustibles prohibiendo a las multinacionales la exportación, esto podría ahuyentar a estas empresas del país.

- Falta de inversiones de empresas multinacionales en obras petroleras de la región.
- El petróleo es un recurso no renovable.
- Maduración de las cuencas productoras y su consecuente declinación de la producción acarreado una menor actividad en el sector.
- Aumento de la línea de servicios de las empresas que brindan alguno de los servicios prestados por SAT S.R.L. (Aparición de competidores).

## 11. Diagnóstico

Luego del relevamiento de la información y el análisis de la misma se puede concluir que SAT S.R.L no cuenta con políticas ni procedimientos de comunicación interna. Las encuestas y entrevistas, así como también la observación revelaron que la empresa no sólo no posee una planificación de la comunicación, sino que además los canales y espacios utilizados para su desarrollo no son aprovechados adecuadamente.

La Intranet, la cartelera y la sala de reuniones son los lugares y canales existentes, que menos se adaptan a las necesidades de la organización. Estos instrumentos deben ser rediseñados, en el caso de los dos primeros, y organizado en caso del segundo, para lograr una efectiva transmisión de mensajes a través de ellos.

Además de la mala utilización mencionada, la empresa no posee la totalidad de canales necesarios para desarrollar un adecuado flujo de información dentro de la compañía. Es inevitable la aplicación de nuevos canales si se desea que generar un circuito adecuado de mensajes.

Por otro lado, el predominio de la utilización cotidiana de mensajes orales provoca, no solo la superposición de sus contenidos sino, además, al no poseer un registro, puede generarse disonancia entre los interlocutores.

No debe eliminarse del todo la comunicación oral, ya que el contacto cara a cara es la mejor manera de establecer buenas relaciones interpersonales, pero la oralidad debe acompañarse con otras herramientas que la complementen y la hagan más efectiva.

En referencia a los mensajes escritos que circulan en la empresa, se puede expresar que estos no poseen inconvenientes en cuanto a la calidad de sus contenidos, ya que los empleados aseguran comprender en su mayoría los mensajes que recibe. Esto a su vez puede asociarse a que los códigos utilizados son acordes a los interlocutores, además que el predominio de mensajes intencionales y explícitos colabora con el entendimiento.

A pesar de esto, los mensajes presentan insuficiencia en cuanto a la cantidad del contenido. Los empleados no siempre cuentan con la información necesaria para desarrollarse eficientemente así como desconocen algunos aspectos de la organización que deberían ser comunicados continuamente. Un claro ejemplo de estos es el desconocimiento de la visión, misión y organigrama de la compañía.

Otro aspecto a recalcar relacionado a los mensajes es que estos no respetan un único tipo de las trayectorias planteadas, sino que circulan por la empresa dependiendo

de las necesidades del emisor. Esto contribuye nuevamente a que se generen conflictos de superposición de mensajes o discordancias entre interlocutores. Deben elaborarse canales específicos para las trayectorias que la empresa desea utilizar.

Antes de finalizar con el diagnóstico y comenzar con el plan de comunicación interna, se deben tener en cuenta los niveles identificados dentro de la empresa. En primer lugar, podemos afirmar que el nivel intrapersonal está presente diariamente en los empleados de la compañía, ya que estos afirmaron no tener grandes inconvenientes a la hora de endocodificar o decodificar mensajes. Esto indica que los códigos están siendo correctamente utilizados.

En segundo lugar, se observó el nivel interpersonal. Este deriva de la correcta endocodificación y codificación de los mensajes, lo que, como se mencionó, no acarrea inconvenientes. Los conflictos que se generan en este nivel se deben, por el contrario, a la insuficiencia de contenidos o ineficacia de los canales utilizados.

Por último, el nivel de pequeños grupos debe ser altamente considerado, ya que se encontraron grupos que dividen el personal de SAT S.R.L y dificultan el correcto desempeño. La comunicación entre ellos es escasa, los objetivos discrepantes y además no existe coordinación alguna. Deben desarrollarse canales para disminuir estos inconvenientes y generar un ambiente de trabajo armónico, en donde todos los empleados trabajen para un mismo fin.

## 12. Análisis de factibilidad

Posibilidad de implementación de un plan de comunicación interna en SAT S.R.L según distintos factores:

|       | Políticas organizacionales | Recursos humanos | Recursos materiales | Recursos financieros | Espacio físico |
|-------|----------------------------|------------------|---------------------|----------------------|----------------|
| ALTA  | X                          |                  | X                   | X                    |                |
| MEDIA |                            | X                |                     |                      |                |
| BAJA  |                            |                  |                     |                      | X              |

A pesar que la organización no cuenta con políticas explícitas de comunicación interna, los directivos aseguraron conocer la importancia de éstas y demostraron una actitud positiva para con la implementación de un plan de estas características

En cuanto a los Recursos Humanos, la organización cuenta con un equipo de trabajo muy predispuesto, ya que existen ciertas disconformidades que éstos desean resolver. Para lograr la correcta ejecución del plan es necesario concientizar a los empleados de que las comunicaciones contribuirán a solucionar estos inconvenientes.

Con respecto a los recursos materiales, la organización cuenta con un gran número de computadoras, una cartelera, una red interna de teléfonos y con varios elementos más, que si son utilizados de manera adecuada pueden ser de gran utilidad a la hora de poner en marcha el plan.

Los recursos financieros no son un problema en este caso, ya que la empresa cuenta con un alto nivel de facturación anual y con una gran cartera de clientes. Lo primordial aquí es convencer a los directivos que la implementación de este plan es una inversión y no un gasto innecesario.

Por último, el espacio físico es el mayor inconveniente para SAT, ya que, como se mencionó anteriormente, el lugar en donde los empleados administrativos tienen su oficinas no el más adecuado. A pesar que ya se está trabajando en la construcción de un nuevo edificio, por el momento las instalaciones van a generar algunos obstáculos en el momento de la aplicación del plan.

Analizando todo lo dicho anteriormente, se llega a la conclusión que la factibilidad de implementación de un plan de comunicación interna en SAT S.R.L es medio-alta, por lo que se proseguirá con el desarrollo del plan correspondiente.

## 13. Plan de comunicación interna

### 13.1 Objetivos

General:

-Optimizar y formalizar la gestión de la comunicación interna en SAT S.R.L

Específicos:

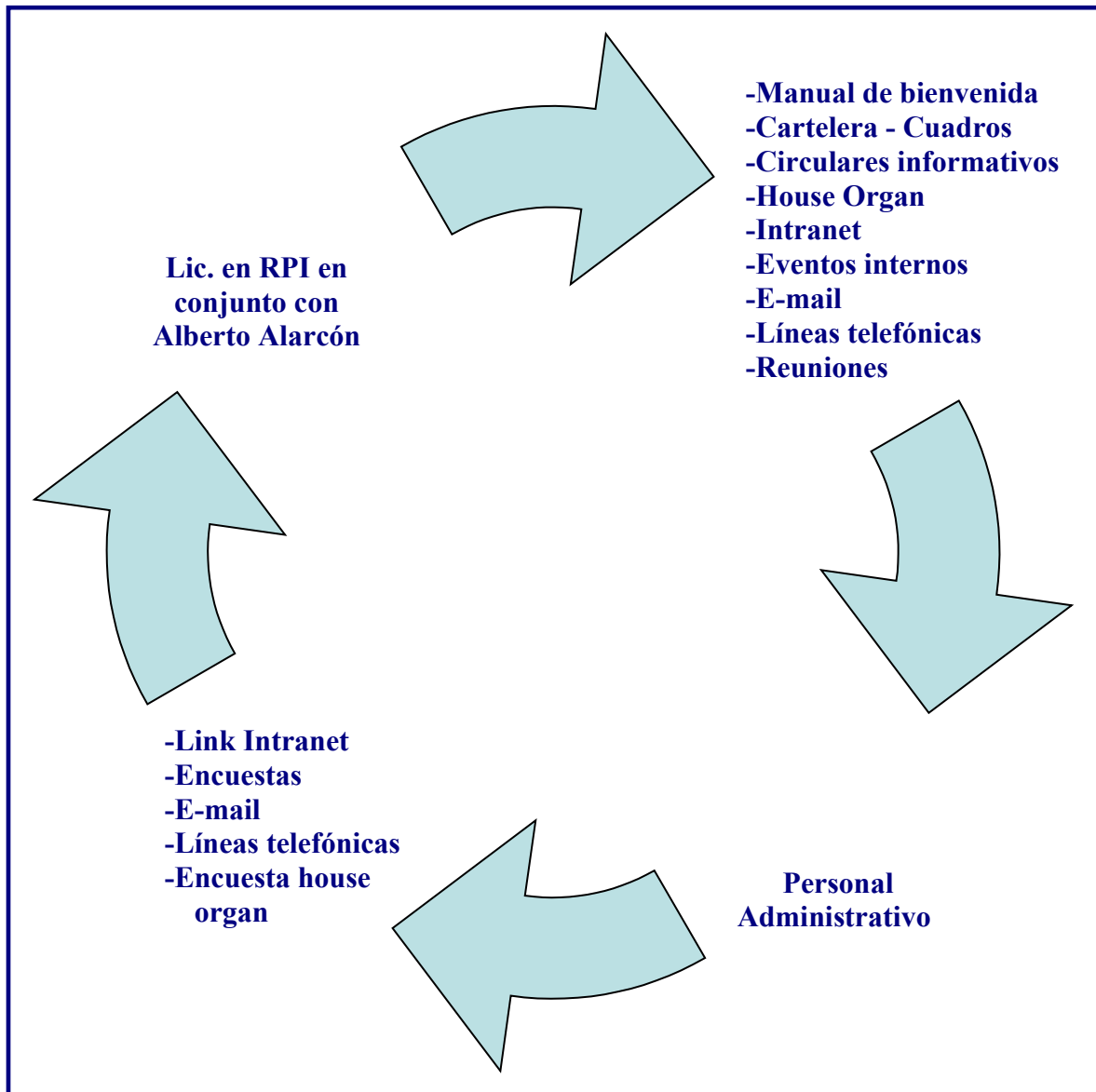
- Optimizar el funcionamiento de los canales de comunicación interna existentes.
- Disminuir rumores y ambigüedad en los mensajes.
- Desarrollar un sistema de gestión de la comunicación interna que contribuya a fortalecer la cultura empresarial.
- Contribuyan a la cohesión y a la armonía entre los miembros de SAT S.R.L.

### 13.2 Segmentación Público Interno

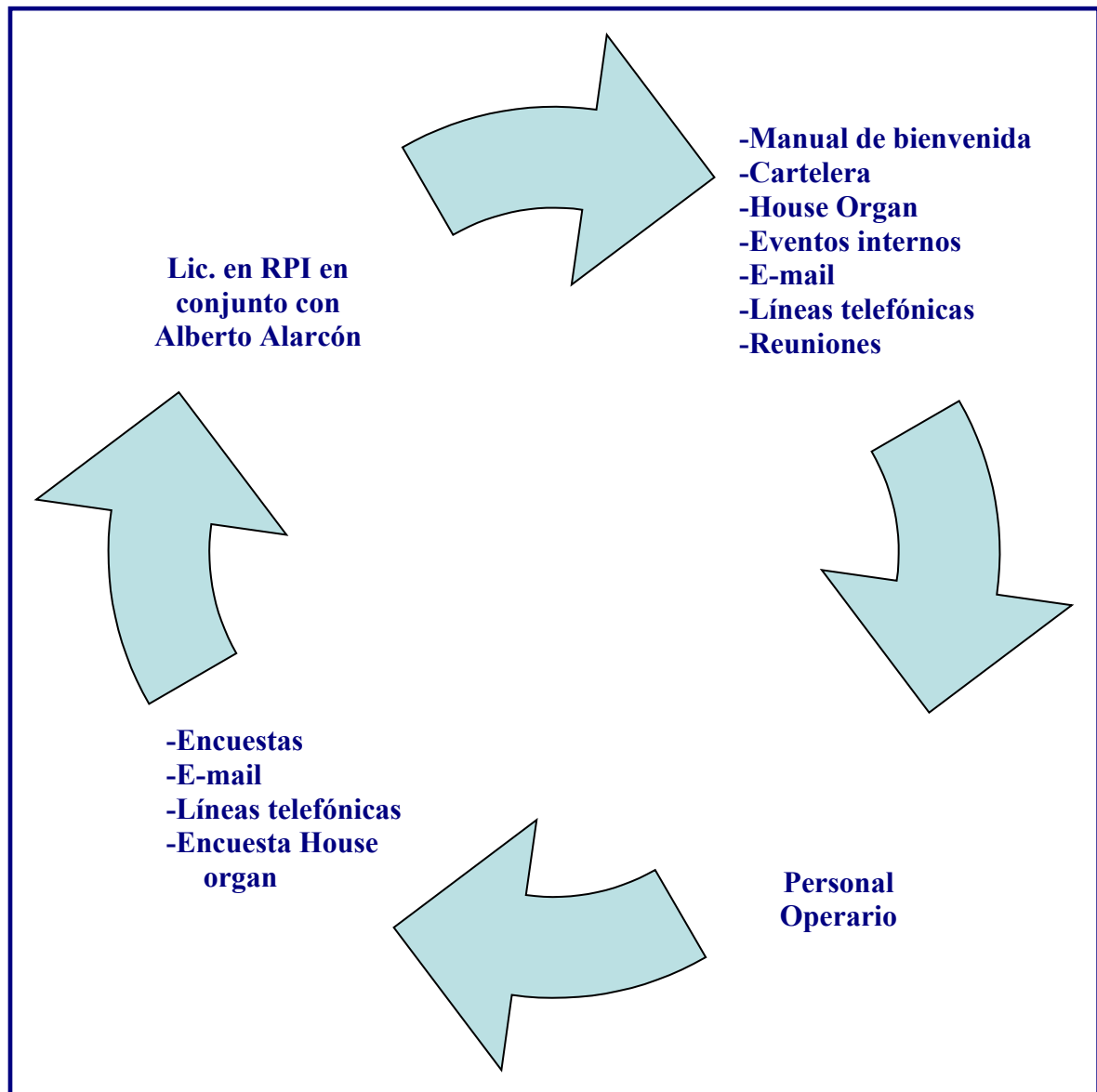
|  |
|--|
| <b>PÚBLICO INTERNO</b>                               |
| <b>Administrativos</b>                               |
| - Directivos   |
| -Departamento de operaciones                         |
| -Departamento de personal                            |
| -Departamento de compras                             |
| -Departamento contable                               |
| -Departamento de sistemas                            |
| -Secretarios   |
| <b>Operarios</b><br><b>(prestadores de servicio)</b> |
| -Company man   |
| -Topógrafos  |
| -Geólogos  |
| -Ingenieros  |
| <b>SEMIINTERNO</b>                                   |
| -Personal de limpieza (terciarizado)                 |
| -Transporte (terciarizado)                           |

### 13.3 Diagrama de flujo de comunicaciones

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO



## PERSONAL OPERARIO



### 13.4 Tácticas

Las tácticas que se describirán a continuación pretenden alcanzar los objetivos mencionados anteriormente, entre los cuales se encuentra inculcar valores y creencias para fortalecer la cultural organizacional.

Los cambios en la cultura de una organización no son sencillos; es necesario tiempo y empleados predispuestos. Por ello, este proceso de permutaciones sólo comenzará con el plan de comunicación interna, pero deberá ser acompañado por constantes actividades y actitudes proactivas si se desea alcanzar verdaderamente el objetivo.

Para la implementación de las tácticas será necesario que la organización cuente con un profesional de relaciones públicas, el cual se encargará, entre otras cosas, de:

- Las redacciones y publicaciones
- Coordinación y planificación de canales y mensajes
- Contratación y coordinación de diseñadores gráficos e imprentas

El plan consta de 3 programas, los cuales incluyen distintas tácticas que apuntan a alcanzar los objetivos previamente planteados.

#### Programa N°1: Todos por una misma cultura

Tácticas:

- Manual de bienvenida
- House Organ
- Intranet
- Cuadros con las políticas, misión y visión de la organización

#### Programa N° 2: SAT S.R.L: no sólo un equipo de trabajo

Tácticas:

- Eventos internos
- House Organ
- Intranet
- Reuniones con representantes de cada área
- Buzón de sugerencias virtual

Programa N° 3: Siempre correctamente informados

Tácticas:

- E-mail
- Líneas telefónicas
- Cartelera
- Intranet
- Reuniones con representantes de cada área
- Circulares informativos
- Buzón de sugerencias virtual

## Manual de bienvenida

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Objetivos</b>   | -Ambientar al nuevo empleado.<br>-Inculcar valores y creencias desde el ingreso a la empresa.  |
| <b>Públicos</b>    | -Nuevos empleados  |
| <b>Recursos</b>    | -Contratación de una imprenta.<br>-Una persona encargada de su diseño y redacción.   |
| <b>Descripción</b> | -Será entregado el día que el empleado comience su período de prueba en la organización.<br>-Incluirá:<br>1) Una carta de bienvenida.<br>2) Una síntesis histórica de la empresa.<br>3) Misión, visión y políticas de la compañía.<br>4) Una breve descripción de los servicios prestados por la empresa y de sus más importantes clientes.<br>5) Información general sobre las tácticas de comunicación que se utilizan en la empresa.<br>6) Presentación de los principales cliente<br>7) Manual de conducta de la compañía. |

## Evaluación

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | -Encuesta sobre aspectos incluidos en el manual.<br>-El cuestionario será entregado al empleado una vez que este haya superado los 3 meses de prueba.<br>-Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses. |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |   |
| <b>Resultados Inesperados</b> |   |
| <b>Resultados Esperados</b>   | -Ambientar al nuevo empleado.<br>-Inculcar valores y creencias desde el ingreso a la empresa.   |

## Cartelera

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivos</b>   | -Mantener diariamente informado al público interno no sólo sobre cuestiones relacionadas a la organización.   |
| <b>Públicos</b>    | -Todos los empleados de la organización.  |
| <b>Frecuencia</b>  | -Se renovará la información semanalmente, salvo que surja la necesidad de presentar alguna información antes del día fijado para realizar la modificación de la cartelera.  |
| <b>Recursos</b>    | <p>-Marco de madera y panel de corcho.</p> <p>-Insumos de librería (hojas, papel afiche, alfileres/ganchitos, tinta impresora).</p> <p>-Impresora.</p> <p>-Persona encargada de redactar, imprimir y publicar las noticias en la cartelera.</p>   |
| <b>Descripción</b> | <p>- El panel será fabricado nuevamente ya que el actual se considera demasiado pequeño para la cantidad de información que se publicará en él. Los materiales que se utilizarán para su construcción serán una plancha de corcho enmarcada en madera.</p> <p>-Las dimensiones serán: 1,10 m. x 0,70 m.</p> <p>-La cartelera se instalará sobre la pared izquierda al escritorio de mesa de entrada, ya que de ese modo quedaría en frente a la puerta de entrada y al alcance de la vista de todos los que ingresen por allí.</p> <p>-A su vez, para que no pase desapercibida, se revestirá el fondo del panel con un papel afiche amarillo y las noticias se expondrán en letras grandes y coloridas.</p> <p>-En las esquina superior derecha se pondrá el logo de la empresa, el cual no será removido en ningún momento.</p> <p>-La información que se publicará será aquella seleccionada por el encargado de la cartelera y el gerente general, Alberto Alarcón.</p> |

## Evaluación

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | -Cuantificar el número de preguntas que los empleados realizan sobre información que ya se encuentra publicada en la cartelera.<br><br>-Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses. |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |   |
| <b>Resultados Inesperados</b> |   |
| <b>Resultados Esperados</b>   | -Mantener diariamente informado al público.   |

## Cuadros

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Objetivos</b>   | -Contribuir con el fortalecimiento de la cultura empresarial desde la comunicación interna.                |
| <b>Públicos</b>    | -Empleados Administrativos   |
| <b>Recursos</b>    | -Contratación de una imprenta<br><br>-Persona encargada de su diseño y redacción.<br><br>-Marcos y cuadros |
| <b>Descripción</b> | -Se ubicará uno en cada sector de la compañía<br><br>-Se presentará respetando los colores de la compañía. |

## Circular informativo

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivos</b>   | -Mantener informado al personal administrativo.   |
| <b>Públicos</b>    | -Personal administrativo.   |
| <b>Frecuencia</b>  | -Lunes y días de reunión con representantes   |
| <b>Recursos</b>    | -Hoja A4 membretada.<br><br>-Impresora y la tinta correspondiente.<br><br>-Persona encargada de su redacción y distribución.  |
| <b>Descripción</b> | -Cuando en las reuniones de los días lunes surja alguna novedad que se considere necesaria difundir en toda la organización, se redactarán los puntos importantes tratados en la reunión y se entregará una copia a cada empleado administrativo. |

|  |   |
|--|---|
|  | -Cuando se realicen reuniones con los representantes de cada área, se le entregará sólo a los representantes un circular informativo con los ítems que no deben olvidar de comentarle a sus compañeros. |
|--|---|

## Evaluación

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | -Relevar si los temas tratados logran disminuir los rumores a él referidos.<br>-Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses. |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |   |
| <b>Resultados Inesperados</b> |   |
| <b>Resultados Esperados</b>   | -Disminuir rumores y ambigüedad en los mensajes.  |

## House Organ

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivos</b>   | -Contribuir con el fortalecimiento de la cultura empresarial<br>-Fomentar la participación y la cohesión entre los miembros de la empresa.  |
| <b>Públicos</b>    | -Todos los empleados de la organización.  |
| <b>Frecuencia</b>  | -Cuatrimestral  |
| <b>Recursos</b>    | -Persona encargada de la recolección de información para su posterior redacción.<br>-Persona encargada del diseño y compaginación.<br>-Contratación de una imprenta.  |
| <b>Descripción</b> | -La revista será impresa a color en hojas de tamaño A4 dobladas en la mitad.<br>-La revista tendrá una sección dedicada a la industria petrolera en general o a cualquier cambio externo que influya sobre ella. A su vez habrá otra sección enfocada a cambios estructurales o administrativos que puedan darse en la empresa, o alguna otra novedad que se considere competente. Por último, existirá una |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>sección dedicada a los empleados, en la que se harán menciones especiales por buen desempeño, se recordarán cumpleaños y se contarán anécdotas.</p> <p>-En caso que surja algún tipo de información que se considere pertinente, la revista se acondicionará de manera tal que ésta pueda ser incluido.</p> |
|--|--|

## Evaluación

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | <p>-En la contratapa la revista contendrá una encuesta de 5 o 6 preguntas según sea necesario para cada ejemplar, la cual deberá ser desprendida por el lector y devuelta al personal encargado de la publicación de la misma.</p> <p>-Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses.</p> |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |  |
| <b>Resultados Inesperados</b> |  |
| <b>Resultados Esperados</b>   | <p>-Contribuir con el fortalecimiento de la cultura empresarial</p> <p>-Fomentar la participación y la cohesión entre los miembros de la empresa.</p>  |

## Encuesta Primera Edición

- 1-¿Considera que la revista debería editarse cada 4 meses?
- 2-¿Qué fue lo que más le gustó del primer ejemplar?
- 3-¿Eliminaría alguna sección de la revista? ¿Cuál?
- 4-¿Qué clase de noticias le gustaría encontrar en la próxima edición?
- 5- Si quiere publicar alguna anécdota, novedad o noticia en el próximo ejemplar, anote sus datos a continuación para que los encargados de la edición se pongan en contacto con usted. Muchas Gracias.

## Intranet

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivos</b>   | -Generar un espacio de comunicación permanente entre todos los empleados de la empresa<br>-Fomentar la participación de los empleados, ya que la intranet permitirá no sólo leer la información, sino también interactuar.  |
| <b>Públicos</b>    | -Empleados administrativos  |
| <b>Frecuencia</b>  | -De ser posible debe actualizarse diariamente, sino cada 2 ó 3 días como máximo.  |
| <b>Recursos</b>    | -Computadoras.<br>-Acceso a Internet.<br>-Diseño de la Intranet.  |
| <b>Descripción</b> | - La intranet permitirá la actualización constante de novedades sobre el personal operario que no se encuentra en la zona, ya que el acceso podrá hacerse a través de Internet con un password asignado.<br>-Incluirá un link que permita abrir el buzón de sugerencias virtual, donde los empleados podrán dejar sus dudas, sugerencias o quejas.<br>-Por este medio se ingresará al Chat interno de la empresa, así como también a las páginas Web autorizadas, ya que la navegación en la red está limitada. |

## Evaluación

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | -Cuantificar el número de mensajes ingresados en el link de quejas y/o sugerencias.<br>-Cuantificar número de visitas<br>-Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |  |
| <b>Resultados Inesperados</b> |  |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Resultados Esperados</b> | -General un espacio de comunicación permanente entre todos los empleados de la empresa.<br>-Fomentar la participación de los empleados. |
|-----------------------------|---|

### Eventos Internos

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivos</b>   | -Fomentar la cohesión y la participación de todo el personal.   |
| <b>Públicos</b>    | -Todos los empleados de la organización y sus respectivas familias.   |
| <b>Frecuencia</b>  | -Fiesta de fin de año<br>-Maratón en familia<br>-Festejo cumpleaños personal administrativo. Trimestral   |
| <b>Recursos</b>    | -Contratación de servicio de catering.<br>-Alquiler de espacio físico (salón).<br>-Adquisición de presentes y medallas.<br>-Contratación de imprenta para invitaciones.<br>-Imprenta y remeras (maratón)<br>-Contratación de otros juegos (maratón)   |
| <b>Descripción</b> | -Se invitará a todos los empleados de la empresa con sus respectivas parejas a compartir una cena-baile en un elegante salón de la ciudad cerca de la finalización de cada año.<br>- En septiembre u octubre de cada año, se realizará en Villa el Chocón u otro lugar similar una jornada para compartir en familia, donde se realizará una maratón y otros juegos al aire libre. La jornada empezará a la mañana y al medio día todos los participantes almorzarán en el lugar.<br>- Un sábado cada dos o tres meses se festejarán los respectivos cumpleaños de los empleados administrativos. Las fiestas serán familiares y se harán en un pequeño lugar de la ciudad, ya que el número de invitados no es elevado. Cada celebración tendrá una temática diferente y esta dependerá de los cumpleaños. |

### Evaluación

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | -Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses<br>-Asistencia al evento |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |  |
| <b>Resultados Inesperados</b> |  |
| <b>Resultados Esperados</b>   | -Fomentar la cohesión y la participación de todo el personal.                              |

### Reuniones

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Objetivos</b>   | -Generar un espacio donde se transmitan informaciones relevantes.   |
| <b>Públicos</b>    | -Los representantes de cada equipo en el momento de la reunión.   |
| <b>Frecuencia</b>  | -Semanales  |
| <b>Descripción</b> | -Todos los meses se designará a un empleado que será el representante de su grupo de trabajo. Esta persona concurrirá a las reuniones que se realicen durante su mes correspondiente y será el encargado de informar a su equipo las novedades allí tratadas, así como también de comunicar al personal directivo las inquietudes o quejas de su grupo. |

### Evaluación

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Técnica de evaluación</b>  | -Encuesta global del plan de comunicación interna cada seis meses<br>-Asistencia a la reunión                    |
| <b>Resultados Obtenidos</b>   |  |
| <b>Resultados Inesperados</b> |  |
| <b>Resultados Esperados</b>   | -Generar un espacio donde se transmitan informaciones relevantes.<br>-Fomentar la participación de los empleados |

### E-mail y Líneas telefónicas

Las líneas telefónicas y las direcciones de e-mail ya son instrumentos utilizados por la empresa, lo que se buscará con ellos es combinarlos de manera tal que los correos electrónicos sirvan de respaldo a la información que se transmite oralmente por teléfono y/o cara a cara.

Se buscará durante los primeros meses que los empleados automaticen el hecho de re-enviar por e-mail las informaciones anteriormente transmitidas de forma oral. Lo que se pretende con esto es que exista un respaldo escrito que confirme lo expresado oralmente entre los empleados para disminuir rumores y males entendidos.

Se intentará llegar a los empleados a través de la cartelera informativa, recordatorios en la Intranet, e-mails y la insistencia constante de los supervisores de cada sector, para que sistematicen el procedimiento.

### 13.5 Evaluación general del plan de comunicación interna

La encuesta será repartida a todo el personal de SAT S.R.L y las variaciones en el cuestionario dependerán de lo transcurrido a lo largo del semestre en cuestión. En el primer semestre del año de aplicación del plan se utilizará el siguiente cuestionario:

#### EVALUACIÓN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA (personal administrativo)

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración.

1- ¿Encontró información de su utilidad en la cartelera?

- ☐ Si  
☐ No

2- ¿Considera que debería publicarse otra información en la cartelera?

- ☐ Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
☐ No

3- ¿Visitó regularmente la intranet?

- ☐ Si  
☐ No

4- ¿Encontró la información que necesitaba?

- ☐ Si  
☐ No

5- ¿Le gustaría incluir otra información en la intranet?

- ☐ Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
☐ No

6- ¿Fueron los circulares informativos que recibió útiles para su desempeño cotidiano?

- ☐ Si  
☐ No

7-¿Qué otra información cree que podría publicarse en ellos?

\_\_\_\_\_

8-¿Ha participado de las reuniones semanales como representante de su grupo de trabajo?

- ☐ Si  
☐ No

9- ¿Fueron de utilidad los temas tratados en las reuniones?

- ☐ Si  
☐ No

10-¿Qué otros aspectos considera que deberían ser tratados en estos espacios de diálogo?

---

11-¿Ha concurrido a los eventos organizados por la empresa?

- ☐ Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
☐ No

12- ¿Cree que son necesarios estos espacios de entretenimiento para la integración de los empleados de SAT?

- ☐ Si  
☐ No

13- Otras sugerencias:

### EVALUACIÓN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA (personal operativo)

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración.

1- ¿Encontró información de su utilidad en la cartelera?

- ☐ Si  
☐ No

2- ¿Considera que debería publicarse otra información en la cartelera?

- ☐ Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
☐ No

3-¿Conoce la intranet de la empresa?

- ☐ Si  
☐ No

4-¿Considera que sería útil que en un futuro todos los empleados puedan tener acceso a ella desde el lugar de trabajo en el que se encuentren?

- ☐ Si  
☐ No

5- ¿Ha tenido reuniones con el personal administrativo en los últimos 6 meses?

- ☐ Si ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_  
☐ No

6- ¿Cree que es necesario establecer un régimen de reuniones con el personal administrativo?

- ☐ Si ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_  
☐ No

7-¿Leyó la revista de la empresa?

- ☐ Si  
☐ No

8- ¿Fue útil la información en ella publicada cuando se encontraba de turno trabajando lejos de la ciudad?

- ☐ Si  
☐ No

9-¿Qué información considera que debería incluirse en ella?

\_\_\_\_\_

10-¿Ha concurrido a los eventos organizados por la empresa?

- ☐ Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
☐ No

11- ¿Cree que son necesarios estos espacios de entretenimiento para la integración de los empleados de SAT?

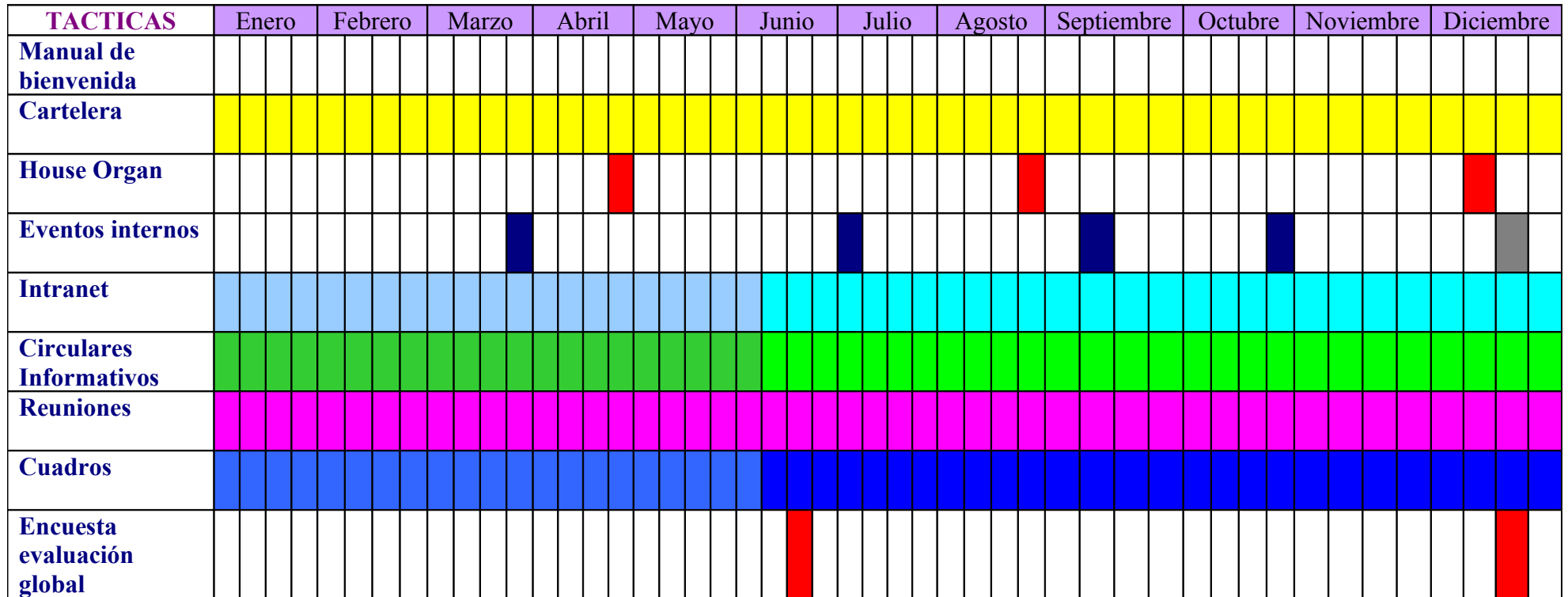
☐ Si

☐ No

13- Otras sugerencias:

|  |
|--|
|  |
|--|

### Diagrama de Gantt





### Cash Flow

[illegible]

## 14. Conclusión

En la actualidad, los actores sociales se encuentran inmersos en un mundo donde la información circula a altas velocidades, y en donde es imprescindible trabajar coordinada y organizadamente para sobrevivir.

SAT es una organización dedicada a la prestación de distintos servicios a empresas petroleras. La empresa cuenta con un alto número de empleados por lo que le resulta imprescindible la planificación de sus actividades y la coordinación de sus miembros para lograr un servicio eficiente.

Para lograr esta coordinación, las organizaciones deben contar con un sistema de gestión de Relaciones Públicas e Institucionales, con el cual, entre otras cuestiones, se pretende evitar flujos de información innecesarios o inoportunos tanto externos como internos.

Se considera que las empresas deben alcanzar, antes de comenzar a gestionar la comunicación externa, un clima interno armónico y un bienestar en los empleados, ya que de ellos dependerán los servicios prestados y por ende la satisfacción del cliente.

Ya que desde un principio se detectó que SAT S.R.L no poseía un sistema de gestión de la comunicación, se decidió comenzar por el plan de comunicación interna para lograr la armonía mencionada anteriormente.

Para desarrollar un plan acorde a las necesidades de SAT, se comenzó investigando la situación actual de la comunicación, a través de distintas técnicas de recolección de datos. Una vez alcanzados los objetivos de indagación, es decir, conociendo la realidad de la empresa, se desarrolló un plan de comunicación interna.

El objetivo general del plan fue optimizar y formalizar la gestión de la comunicación interna en SAT, para lo cual se desarrollaron tres programas. Cada programa consistió en tácticas de acción y sus respectivos métodos de evaluación.

La efectividad del plan dependerá de la implementación de los métodos de evaluación y de la importancia que se le de los resultados obtenidos. Es indispensable lograr una mejora continua ya que de ésta dependerá la adecuada adaptación a las necesidades generadas por cambios que día tras día sufren las organizaciones.

## 15. Bibliografía

BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Ed. Paidós: Buenos Aires

ELÍAS, Joan y MASCARAY, José (1998) *Más allá de la comunicación Interna: La intracomunicación*. Ed. Gestión 2000: Barcelona

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (1997) *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas: México

FLORES BAO, Francisco (1981) *Relaciones Públicas. Ciencias de la integración humana*. Ed. Imprenta desa: Lima

GRUNIG James E. y Hunt, Todd (2000) *Dirección de Relaciones Públicas* Ed. Gestión 2000: Barcelona

LAMMERTYN AVILIA, Roberto E. (1997) *RR.PP Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora*. Ed. Revista Imagen: Argentina.

PEREIRA PARODI, Julio Cesar (1996) *Comunicación y Relaciones Públicas: ¿Identidad, complementación o Antagonismo?* Córdoba.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández y BAPTISTA, Pilar (1993) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Grow Hill: México.

SCHEINSOHN, Daniel (2000) *Más allá de la imagen corporativa*. Ed. Macchi: Buenos Aires.

SCRIBANO, Adrián (2002) *Introducción al proceso de investigación de Ciencias Sociales*. Ed. Copiar: Córdoba.

VIEYTES, Rut (2004) *Metodología de la investigación en las organizaciones, mercado y sociedad*. Ed. De las ciencias: Buenos Aires.

VILLAFANE, Justo (2002) *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ed. Pirámides: Madrid

## Publicaciones

PETROTECNIA, Revista del Instituto Argentino del Petróleo y del Gas – Junio 2008

PETROTECNIA, Revista del Instituto Argentino del Petróleo y del Gas- Suplemento estadístico- Enero 2008