

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Monografía para optar por el título de Maestría en Gerencia de
Comunicación Corporativa

Tema

Diagnóstico del sistema de comunicación interna de CICOM
Enero-Abril 2013

Sustentante

Glennys Josel Herrera 2011-2373

Tutora

Alicia Puello

Santo Domingo, República Dominicana

30 de julio de 2013

RESUMEN

La siguiente monografía, tiene como objetivo conocer y evaluar el sistema de comunicación interna del Centro de Información y Comunicación, CICOM. En ese aspecto, en el primer capítulo se analizan las repercusiones que en sentido general tiene el proceso comunicativo interno de una organización, su estructura organizacional, sus ventajas y desventajas, así como procurar crear un sentido de pertenencia en los empleados.

En un segundo capítulo, se hace un recuento de la historia de CICOM, desde su filosofía, modelo de negocios, servicios y productos, clientes, hasta un análisis FODA que muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta. En un tercer capítulo, se examinan expresamente los canales internos de comunicación utilizados por CICOM, el flujo de la comunicación y la dinámica de grupo que se da dentro de la misma. Y finalmente se da un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se comparten los principales hallazgos del proceso de investigación, y en las conclusiones se dejan plasmadas las lecciones aprendidas durante toda la investigación. Asimismo, se concluye con algunas recomendaciones de mejora específicas para el caso de CICOM, que ayudarían eficientizar el proceso de comunicación interna.

DEDICATORIA

A Dios, por estar presente en todos los proyectos personales y profesionales de mi vida, siendo mi fortaleza.

A mis padres, Rafael Herrera y Miladys Lara, por ser mi principal motivación de superación y confiar en mí siempre. A mis hermanas Carolina, Anabel, Esther, por representar otra de mis motivaciones de hacer las cosas lo mejor posible.

Por qué no, dedicar este logro a mi propio esfuerzo y empeño, noches de desvelos y cansancio en busca de cumplir una meta más.

Y finalmente, a mi bebe que Dios mediante pronto estará nosotros, porque para él o ella también son y serán mis logros presentes y futuros.

AGRADECIMIENTO

A mis amigas, Aydelis, Masiel, Diana, Denis, Yajaira y Tiffany, por estar presente en cada etapa de mi vida, disfrutándolas y llorarlas conmigo.

David, por estar presente en esta etapa de mi vida y apoyarme.

Yamirys, Amada y Elaine, gracias por ser mis compañeras de batalla en todo este recorrido que hoy termina con mucha alegría.

A CICOM, que sirvió de inspiración para muchos de mis proyectos y en especial de este que representa el final de una de los ciclos importantes de mi carrera.

Don Quiterio, “mi profesor”, por sus consejos y por preocuparse por mí más que como empleada, como una hija. Siempre le agradeceré esa distinción.

Don José, un niño atrapado en cuerpo de señor mayor, por decir presente siempre incondicionalmente. Gracias!

Y a mis compañeros de trabajo porque de cada uno he aprendido algo valioso.

También a todos los profesores que aportaron conocimiento a mi carrera y a mi vida personal.

Gracias a todos!

INDICE

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	vii
INTRODUCCION.....	1
Capítulo I: La Comunicación Interna.....	3
1.1 ¿Qué Es?	4
1.2 Características y Funciones de la Comunicación Interna.....	5
1.2.1 Tipos de comunicación Interna.....	7
1.3.1 La comunicación formal e informal	8
1.2.2 La comunicación en las empresas.....	9
1.2.3 Ventajas y desventajas de la comunicación interna.	11
1.2.4 Crear cultura y sentido de pertenencia.	12
Capítulo II: Centro de Información y Comunicación, CICOM.....	14
2.1 Historia.	15
2.1.1 Estructura organizacional.	15
2.1.2 Filosofía corporativa.	16
2.1.3 Responsables de la comunicación interna.	16
2.2 Modelo de negocio.	16
2.2.1 Oferta.....	17
2.2.2 Servicios de Comunicación	17
2.2.3 Servicios de prensa	17
2.2.4 Servicios en la Red.....	18
2.2.5 Medios de Comunicación	18

2.2.6 Productos Informativos	19
2.2.7 Clientes.....	19
2.3 Análisis FODA.	21
Capítulo III: Diagnóstico del sistema de comunicación Interna para CICOM Enero-Abril 2013.	23
3.1 Situación Actual.	24
3.1.2 Canales de comunicación utilizados en CICOM.....	24
3.1.3 Flujos de la comunicación en CICOM.....	24
3.1.4 Dinámica de grupo.....	25
3.2 Diagnóstico.....	25
3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXOS.....	31

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

- Figura no. 1. Eficacia de la comunicación. Fuente: Paul Capriotti 1998.....12
- Figura no. 2 Tipos de comunicación interna. Fuente: Lucas Marín-1997.....14
- Tabla no. 1: Análisis FODA. Fuente: Plan estratégico CICOM 2013 (Octubre 2012).....27

INTRODUCCION

Una comunicación constante y eficaz, permite que las organizaciones mantengan una relación sana con y entre sus miembros. Utilizar los canales correctos, con las características adecuadas para lograrlo, es uno de los factores a tomar en cuenta.

Es así, como nace esta monografía, a razón de conocer y analizar el sistema de comunicación interno de CICOM, en el período Enero-Abril 2013; identificar las debilidades del proceso de comunicación interna; las causas de porque la comunicación interna de CICOM no es efectiva con los empleados; y comprobar de qué manera afecta una inadecuada comunicación interna, dentro y fuera de la organización.

Tomando como uno de los puntos de partida para este diagnóstico, que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales”, la composición de esta monografía, empieza con un primer capítulo, poniendo en contexto el tema de la comunicación interna en el ámbito de las organizaciones, características, tipos de comunicación enfatizando en los canales formales e informales, ventajas y desventajas.

Le continúa un segundo capítulo, que tiene como objetivo resumir la situación actual del sistema de comunicación interna de CICOM, en donde se hace una reseña histórica, la cultura organizacional de la empresa, el modelo de negocios que se utiliza, sus servicios, cliente, y un análisis FODA que muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazar de la empresa.

Y en un tercer capítulo, se identifican los canales internos de comunicación utilizados por la empresa, la dinámica de grupo, y el flujo de

comunicación que se da en CICOM. Asimismo, se presenta un diagnóstico con los principales hallazgos de la investigación y las conclusiones a las que se han llegado luego de este proceso.

Para el análisis de la situación, esta investigación se auxilia de la realización de una encuesta a los empleados de CICOM (se entrevistó al 86% de los empleados) y la observación de los procesos internos de comunicación que se desarrollan dentro de la empresa.

Una vez identificada la situación general del sistema de comunicación interna de la organización, se recomiendan algunas actividades para mejorar el proceso comunicativo de la misma, y mantener así una comunicación constante y oportuna entre la empresa y los empleados.

Capítulo I:
La Comunicación Interna.

1.1 ¿Qué Es?

Gestionar la comunicación interna como parte estratégica de una estructura empresarial que permita conocer y resguardar los valores, principios y objetivos que la organización promueve para alcanzar sus objetivos, es una práctica frecuente en las empresas exitosas de hoy, que comprenden que la comunicación debe fluir adecuadamente, ya que constituye un elemento que influye de manera directa en las actividades de la empresa.

Sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización, y como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997: 103 y Hernández, 1991: 268) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.

“Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes)”. (Dr. Paul Capriotti 1998).

Según el Diccionario de Comunicación Corporativa e Instituciones y Relaciones Públicas, del autor Fernando Martín (2004), “La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan

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

A este respecto, acogemos la opinión autorizada de los autores Pinnuel R. José Luis y Gaitán Moya Juan Antonio (1999), para quienes “una empresa o institución reúne, en el seno de una misma estructura individuales diferentes, ligadas entre si y por el desempeño de tareas y comprometidas por la consecución de objetivos compartidos. Aunque la empresa u organización sea una realidad –y una preocupación- cotidiana para el personal, este último tiene a menudo una visión parcial, e incluso parcialmente mítica. Desarrollar una política de comunicación interna es actuar sobre las relaciones de intercambio, no solo de individuo o individual, sino también de los individuos con la empresa o institución como entidad colectiva o moral”.

Ahora bien, los autores coinciden además en que desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización.

1.2 Características y Funciones de la Comunicación Interna.

“La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía (figura 1)” (Dr. Paul Capriotti 1998).

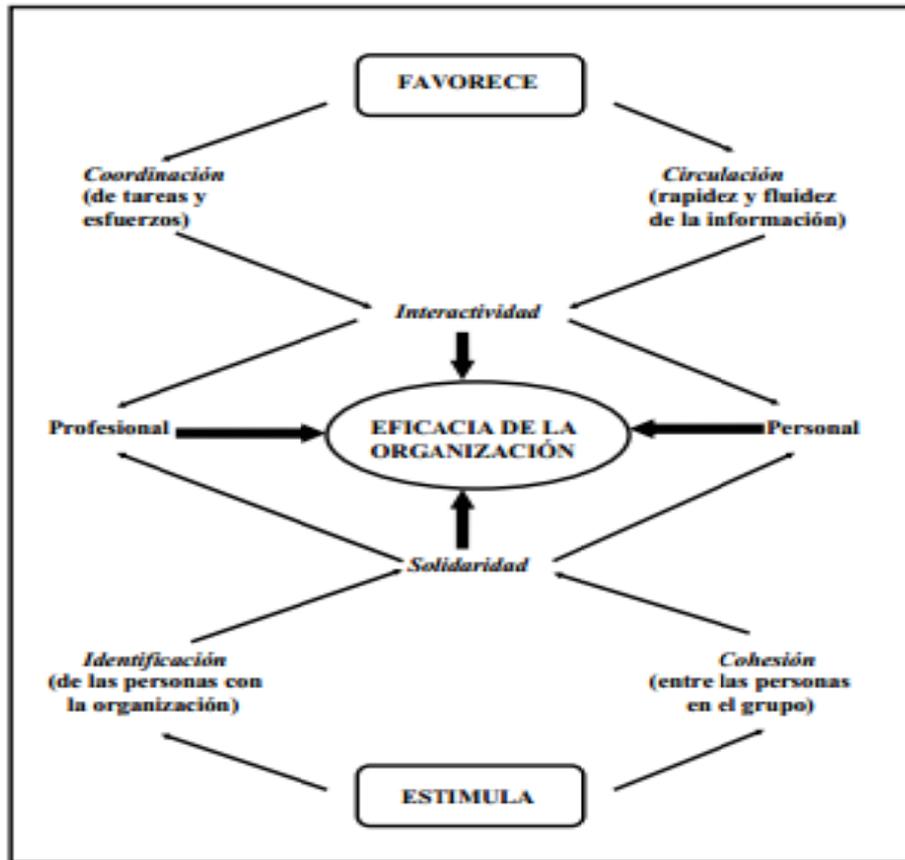


Figura 1. Eficacia de la organización. Fuente: (Dr. Paul Capriotti 1998).

“Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales”.

Paul Capriotti (1998), Continúa diciendo que “esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la

coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten”.

García Jiménez, (1998) “La comunicación interna desempeña cuatro funciones: una función corporativa, constituyendo un indicador de la identidad y personalidad corporativas, y como un factor que ayuda a precisarlas y fijarlas; una función operativa, siendo un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tareas y sobre las conductas de relación en la empresa; una función cultural, entre los contenidos de la comunicación interna, tal como fluye entre las personas de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye en ocasiones inevitablemente (y en ocasiones incluso inconscientemente) la transmisión de ese conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos, que constituyen el <<legado>> de su cultura corporativa; y una función estratégica, el inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar, las políticas y estrategias de la empresa”.

1.2.1 Tipos de comunicación Interna.

Se distinguen varios tipos de comunicación interna, entre ellas y según la definición de Kreps (1990), la **comunicación ascendente** o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución. Nace de la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.”Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación”.

Comunicación descendente, citando a Luís Puchol (2005), es la que va dirigida de la Dirección a los colaboradores. La información descendente debe utilizar la línea jerárquica del organigrama, para evitar el puenteo o by-pass, pero asegurándose de que no se desvirtúa su contenido. La comunicación descendente periódica, veraz y fiable es el mayor enemigo de los rumores.

Comunicación horizontal o lateral, que es un tipo de comunicación bidireccional que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea o staff. El objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización. (Sara Díez Freijeiro, 2006).

Comunicación transversal, abarca todos los niveles jerárquicos, y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa y intentar conseguir una gestión participativa. Sara Díez Freijeiro, (2006).

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Figura 2: Tipos de comunicación interna. Fuente: Lucas Marín- 1997.

1.3.1 La comunicación formal e informal.

Lucas Marín, (1999), explica que “la comunicación formal transmite mensajes reconocidos de manera explícita por la organización (información oficial), se encuentra perfectamente definida y sigue las líneas del

organigrama empresarial, lo que permite conocer cuáles son los canales de transmisión de información planeados para la organización”.

Siguiendo la clasificación que Lucas Marín (1999) hace de los tipos de comunicación formal para el estudio de la misma, se presentan los siguientes: la comunicación horizontal, que se da entre las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; la comunicación descendente, que tiende a considerarse como la forma natural o espontánea de transmitir información por el carácter piramidal de las organizaciones; y la comunicación ascendente que tiene multitud de dificultades que la hacen en realidad inexistente.

“Sin la existencia de flujos informales, las comunicaciones en las organizaciones serían muy pobres”, así lo entiende Lucas Marín (1999) de la comunicación informal. Continúa, “este tipo de comunicación se desarrolla entre los miembros de la organización como complementaria a la comunicación formal planeada por la organización y surge debido a la curiosidad de estos colectivos, considerados públicos activos, que buscan y necesitan información para satisfacer sus necesidades comunicativas”.

“El motivo principal de su existencia es la necesidad de información que los públicos internos tienen sobre la organización y de cómo les afecta a ellos-profesional y personalmente-las diferentes acciones, actividades y cambios que se producen en ella”.

1.2.2 La comunicación en las empresas.

La comunicación organizacional en el pasado estaba influenciada por las teorías de la *speech communication* y se trataba desde la perspectiva de la transmisión de información, orientada fundamentalmente hacia el análisis de la eficacia de la comunicación (Redding, 1985; Grunig, 1992; Tompkins and

Wanca-Thibault, 2001). Esta perspectiva considera la comunicación como un *producto* de las organizaciones en las que se sitúa y desarrolla (Tompkins, 1984; Deetz, 2001) Es decir, la comunicación es resultado de una forma particular de organización de una entidad.

Desde este punto de vista, la comunicación interna se puede concebir como la transmisión de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización. Esta forma tradicional de comprender la comunicación interna ha sido preponderante durante décadas. Los programas de comunicación interna han dado prioridad a un grupo de técnicas de comunicación unidireccional de los directivos a los empleados, con el principal objetivo de diseminar la información, transmitir decisiones y controlar a la gente.

Esta noción tiene un carácter claramente informacional, porque se centra en informar a los empleados sobre noticias y actividades que están ocurriendo en la organización. Es un sistema de comunicación asimétrico (Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1992) en el cual el énfasis está en la información descendente (entretener, informar y persuadir a los empleados), donde se le asigna poca importancia a la comunicación ascendente. Normalmente se implementa a través de medios de comunicación unidireccionales (tales como los boletines o revistas internas, tableros de noticias, memorandums, etc.) a los que se le da más importancia que a la comunicación cara a cara, interpersonal. Este tipo de comunicación no realiza ningún esfuerzo por conseguir la participación del empleado, porque lo que le preocupa simplemente es transmitirle información.

1.2.3 Ventajas y desventajas de la comunicación interna.

Entre las ventajas que representa la comunicación interna están que: contribuye a la difusión de la identidad corporativa entre los empleados; permite el intercambio de información sobre las acciones de mejora y de control para cada proceso productivo; informa a los empleados, de modo colectivo o individual, de las acciones que la empresa realiza y de los objetivos que deben cumplir; y que facilita el control de situaciones de crisis internas y externas ante situaciones de cambio de directivos o de estructura.

Según Acosta Sánchez, Carmen (2011) explica que “la comunicación interna, sirve entre otras cosas, para unir pensamientos favorables y actitudes favorables a la coherencias de las tareas, implicando a todos los componentes de la organización”.

Acosta Sánchez, dice además que “puede contribuir a superar de manera decisiva las faltas de coordinación y motivación, favoreciendo la consolidación”.

Pero no todo son ventajas, según la autora española (González Sabín, Raquel, 2005), la comunicación interna tiene una serie de riesgos, una incorrecta estrategia de comunicación interna, perjudica directamente al trabajo, provoca retrasos en la entrega a los cliente, descenso de la calidad de los productos o servicios ofrecidos, descenso de la productividad, y lo que es peor aún, da lugar a una desmotivación importante en nuestros empleados”. Continúa diciendo, “que la ausencia de la comunicación interna, a pesar de lo que pudiera parecer, también comunica. El silencio como respuesta no hace sino perjudicar todavía más la situación, ya que muestra a nuestros empleados, elementos muy negativos del carácter de la organización en la que está trabajando, ya que el no comunicar también comunica, y esta comunicación nunca es positiva”.

1.2.4 Crear cultura y sentido de pertenencia.

Cada vez se hace más necesario crear en los empleados de una organización el sentido de pertenencia que les motive a vivir los valores, a compartir la visión y por ende alcanzar los objetivos en común de la empresa.

Pero la idea es despertar esa sed de expulsar ideas creativas, innovadoras y propias, que no vayan simplemente en busca de satisfacer las líneas de mando que emanan de la dirección, sino más bien que se sientan capaces de aportar sus ideas y que sean valoradas.

Según Elías Johan y Mascaray José (2000) “La empresa debe aprovechar todo ese potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tienen a su disposición en el conjunto de sus trabajadores”. Este planteamiento supone a una empresa capaz de integrar a sus empleados de manera participativa, en la que ellos hayan sido tomados en cuenta para la elaboración de su visión y en lo adelante también sean parte de los procesos de cambios de manera democrática. Es así como cada integrante sentirá ser parte activa y comprometida para alcanzar los objetivos de su organización.

Todo este empeño en hacer que el personal sea un ente activo y decisivo dentro de una empresa, tiene un porque ligado al tema que realmente interesa en este momento, su repercusión en la comunicación interna, convirtiéndose esta en un medio de integración de las opiniones de los trabajadores en una visión compartida por todos. Asimismo, la comunicación interna se convierte en una aliada para introducir y conducir los procesos de cambios que se produzca en la organización, de forma viable.

La comunicación interna juega un papel importante a la hora de mejorar la eficacia, actuación y competitividad organizacional (Clampitt y Downs, 1993; Lucas Marín, 1997; Clampitt et al., 2000; Morley et al., 2002). Juega un

papel relevante en la coordinación de tareas, en la circulación de la información y en ayudar a los empleados a identificarse con los objetivos y valores organizacionales (Hargie and Tourish, 2004). Incluso tiene beneficios potenciales para la satisfacción del cliente externo (Kotler, 1991; Piercy and Morgan, 1991; Fisk et al., 1993) Esto confirma el papel vital que la comunicación interna juega en el éxito organizacional (Murgolo-Poore and Pitt, 2001).

Capítulo II:
Centro de Información y Comunicación, CICOM.

2.1 Historia.

Fundada por Manuel Quiterio Cedeño en 1984 como Cedeño & Asociados, C. x A., se transformó en 1988 en el Centro de Información y Comunicación, S.A. Fue la primera empresa del país y todo el Caribe organizada para ofrecer servicios de relaciones públicas y la primera del sector comunicación que informatizó sus herramientas operativas.

Es la empresa líder en comunicación estratégica y relaciones públicas de la República Dominicana, con 28 años en el mercado somos reconocidos como los primeros en ofrecer estos servicios.

Con una amplia experiencia en la ejecución de planes de comunicación y un equipo de profesionales dedicados a desarrollar programas y estrategias de comunicación, manejo de crisis y asesoría en relaciones públicas, enfocado en lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

2.1.1 Estructura organizacional.

CICOM cuenta con 21 empleados de planta, y 11 empleados externos. No posee una estructura organización (organigrama) expresamente definida.

A continuación se detallan los departamentos existentes: Presidencia, Vicepresidencia de Relaciones Públicas, Dirección de servicios de RRPP, ejecutivos de RRPP, Dirección de Mercadeo, Administración, Contabilidad, Dirección de servicios informáticos, Departamento de información, Asistencia a presidencia, conserjería y mensajería.

2.1.2 Filosofía corporativa.

Visión

Ser líderes en servicios de comunicación estratégica y relaciones públicas garantizando a los clientes la satisfacción de sus necesidades.

Misión

Ofrecer los servicios de comunicación estratégica y relaciones públicas a nuestros clientes con el más alto nivel de profesionalidad, dando siempre un poco más de lo esperado.

Valores

- Compromiso
- Honestidad
- Integridad
- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Servicio
- Trabajo en equipo

2.1.3 Responsables de la comunicación interna.

CICOM no posee un departamento ni responsables oficialmente designados para manejar la comunicación interna de la empresa. La gestión de actividades internas, generalmente son manejadas por la presidencia, o en su defecto por la directora de servicios de relaciones públicas.

2.2 Modelo de negocio.

En CICOM se da una combinación del modelo de negocios entre empresas (B2B), que se refleja, por ejemplo, en la interacción del área de

comunicación con otras empresas con el propósito de llegarle a un público en particular; y (B2C) entre la empresa y los consumidores finales, en el caso del departamento de información, cuando se lleva un producto editorial al consumidor final. Este último también hace referencia al modelo de negocios B2B en el aspecto de hacer negocios con empresas para la venta de publicidad.

2.2.1 Oferta

- Gestión de crisis, conflictos y litigios
- Servicios de comunicación
- Servicios de prensa
- Servicios en la red
- Eventos
- Publicaciones especializadas

2.2.2 Servicios de Comunicación

- Asesoría de relaciones públicas
- Asesoría de medios
- Asesoría en comunicación interna
- Asesoría de imagen
- Auditoría de comunicación
- Análisis de percepción
- Análisis de contenido

2.2.3 Servicios de prensa

- Cobertura de prensa
- Notas de prensa
- Dossier de prensa

- Tour de entrevistas
- Tour de medios
- Discursos
- Press trip
- Fam trip
- Coberturas especiales
- Gestión de comunicación
- Servicios de foto y video profesionales

2.2.4 Servicios en la Red

- Manejo de redes sociales (Community Management)
- Manejo de pagina web (Web Máster)
- Diseño de página web (Web Design)
- Posicionamiento web (Search Engine Optimization)

2.2.5 Medios de Comunicación

- **Resumen Turismo**

Diario digital con 24 años de circulación llevando las informaciones locales e internacionales que impactan la industria turística local.

- **ACCESS DR**

Revista digital semanal de información positiva de la República Dominicana como destino turístico, disponible en siete idiomas, circulación en 20 países y más de 106,000 suscriptores.

- www.accessdr.com

Página web con informaciones turísticas de República Dominicana en inglés, Español, Francés, Alemán, Italiano, Portugués y Ruso.

2.2.6 Productos Informativos

- Informe de Energía
- Informe Económico
- Informes especializados
- Informe de valoración de espacios en medios impresos y digitales (clipping incluido).

2.2.7 Clientes

- Aeropuertos Dominicanos Siglo XXI (AERODOM)
- Air Turks and Caicos
- Air Caraibes
- Amhsa Marina Hotels & Resorts
- Asociación de Industrias de República Dominicana (AIRD)
- Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA)
- Asociación Nacional de Hoteles y Turismo (ASONAHORES)
- Barceló Hotels & Resorts
- Casa Bonita Tropical Lodge
- Compañía Luz y Fuerza de Las Terrenas
- Consorcio Dominicano de Competitividad Turística
- Consorcio Empaca Redes
- Constructora Andrade Gutiérrez
- DMK Lawyers
- Dominican Republic Jazz Festival
- Grupo Hospiten
- Grupo PUNTACANA
- Grupo Ramos
- Gora Kardan Investments
- Junta Central Electoral

- Masters Surf Reunion
- Megacentro
- Ministerio de Turismo de la República Dominicana
- Ministerio de Medio Ambiente de la República Dominicana
- North Shore Land Holdings
- Occidental Hotels & Resorts
- Ocean Adventures
- Payless Shoes
- Playa Grande Holdings
- Prieto Tours
- Proepta
- Universidad Central del Este
- Viva Wyndham Resorts
- Asociación de Hoteles de Santo Domingo
- Asociación de Hoteles La Romana-Bayahibe
- Asociación de Hoteles y Proyectos Turísticos de la Zona Este
- Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Samaná
- Asociación para el Desarrollo Sostenible de Sosúa
- Asociación para el Desarrollo de Cabarete
- Clúster Turístico Santo Domingo
- Clúster Turístico y productivo de la Provincia Barahona
- Clúster Turístico de Samaná
- Clúster Turístico de La Altagracia
- Clúster Turístico de La Romana – Bayahibe
- Clúster Turístico del destino Puerto Plata

2.3 Análisis FODA.

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se presentan a continuación.

Fortalezas
Prestigio del presidente para la captación de clientes.
Calidad, Experiencia y Capacidad del personal.
Lealtad del personal a la empresa.
Mejor agencia de RRPP de la RD.
Paquete completo de servicios que ofrece CICOM.
Oportunidades
Formalizar alianzas estratégicas con empresas o personas que garanticen tener más presencia a nivel nacional.
Identificar las tendencias de la nueva generación de los dirigentes de las empresas o clientes actuales y potenciales, para poder ofrecerles los servicios de acuerdo a sus necesidades.
Consolidar la marca CICOM.
Mejorar redes sociales de CICOM.
Rentabilidad de la industria turística.
Explorar nuevos tipos de clientes.
Aprovechar influencias que se tienen en los medios de los roles turísticos.
Actualizar página web con comentarios de actividades de clientes de CICOM, eso generaría anuncios.
Ofrecer los servicios de Gestión de redes sociales a los políticos y otros clientes.
Relanzamiento o mejoramiento de la página de Resumen Turismo.
Amenazas
Crisis tanto nacional como internacional.
Recorte de presupuesto por cambio de gobierno que puede hacer que se prescindan de los servicios de comunicación del cliente.
Nuevas tendencias del mercado no aprovechadas.
Los productos informativos que están en el mercado.
Entrada de nuevos competidores.

Debilidades
El presidente es el único en la captación de clientes.
Falta de una estrategia comercial.
Poca proactividad en la captación de clientes y en el aumento de los actuales.
Falta de material de ventas.
Falta de inteligencia de negocio.
Necesidad de revisión del portafolio de productos.
Falta de aprovechamiento de la oportunidad de captar clientes en eventos en los que participa CICOM.
No estandarización de los procesos en el uso de la imagen CICOM.
No se interioriza la misión y visión de la empresa.
falta de procedimientos internos.
Desactualización tecnológica.
Falta de documentación de procesos.
Limitaciones de espacio físico.
Falta de definición de los roles del personal.
Resistencia a los cambios.
Falta de estructura corporativa.
NO departamento de RRHH.
Mala comunicación interna.
Clima laboral débil.

Tabla 1: Análisis FODA. Fuente: Plan estratégico CICOM 2013 (Octubre 2012).

Capítulo III:
Diagnóstico del sistema de comunicación Interna
para CICOM Enero-Abril 2013.

3.1 Situación Actual.

CICOM es una agencia de relaciones públicas, comunicación y manejo de crisis, especialista en temas de comunicación turística.

Sin embargo, y a pesar de ser una empresa dedicada a la comunicación, carece de dos elementos organizacionales importantes; un sistema de comunicación interna organizado, y un departamento de Recursos Humanos.

Además, carece de procesos documentados, de manuales de inducción, definiciones de puestos y evidentemente de una persona responsables de manejar la comunicación interna de la empresa.

3.1.2 Canales de comunicación utilizados en CICOM.

Según la indagación, se identificaron los siguientes canales de comunicación interna: correo electrónico, memorándum, el teléfono, las reuniones, mural, el boca a boca, y eventualmente los boletines en algunas épocas específicas del año, como navidad.

Otros de los canales que permiten mantener informados a los empleados sobre las actividades de la empresa, sus clientes y relacionados, es el boletín diario, digital, Resumen Turismo, la página web www.cicom.co, Facebook y twitter.

3.1.3 Flujos de la comunicación en CICOM.

El proceso de comunicación que se desarrolla en CICOM, es básicamente descendente y horizontal. Es un conjunto de llevar a cabo estrategias, normas y políticas establecidas y coordinadas por la presidencia, de acuerdo con las metas de la institución, así como permitir el intercambio de ideas, coordinación y apoyo entre personal de la misma posición jerárquica.

3.1.4 Dinámica de grupo.

Básicamente, las actividades que se desarrollan en CICOM con los empleados, son talleres de integración, convivencias, integración familiar, y seminarios.

3.2 Diagnóstico.

CICOM tiene deficiencias en sus canales formales de comunicación interna, por lo que las informaciones no llegan a las instancias correspondientes de manera oficial, ni en los tiempos prudentes, creando así interferencias en la comunicación.

De acuerdo con los resultados, el gran hallazgo de la investigación, es que, CICOM carece de un sistema de comunicación interna eficaz y organizado. Esto se apoya en que según las encuestas, el 56% de los empleados dice que las informaciones solo fluyen en las reuniones, y sólo el 32% recibir informaciones oficiales a tiempo, dejando así ver una deficiencia en la estrategia y los canales para llegarles al público interno de la empresa.

Dos factores de incidencias en esta situación, son que CICOM no posee una estrategia establecida y un responsable de comunicación interna que ejecute dichas acciones; tampoco posee un departamento de Recursos Humanos.

A estos dos factores, agregarles que los medios internos que utiliza CICOM son meramente básicos. Nada creativo que llame realmente la atención de los lectores.

Un 63% de los empleados de CICOM, dice conocer los medios de comunicación interna utilizados por la empresa, identificando el memorando, el correo electrónico, el mural, el teléfono, el boca a boca, y eventualmente los

boletines. Estos coinciden con aquellos medios identificados por ellos mismos, como preferidos para recibir informaciones de la empresa.

Asimismo, se identifica que los mensajes que llegan a los empleados carecen de claridad y que no necesariamente llegan en el momento oportuno. De hecho, una de las sugerencias hechas por los empleados de la empresa, es precisamente que haya más comunicación, y confirmar la recepción e integridad de los mensajes que se pretendan transmitir.

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación interna es importante en las organizaciones porque promueve un clima de integración que repercute en la productividad de la misma.

Y ciertamente, CICOM necesita sentar una estructura de comunicación interna que procure mantener una comunicación constante y fluida con sus empleados, y sobre todo, hacerlos parte de ese proceso.

Algunas de las debilidades identificadas a través del diagnóstico, reflejan que CICOM carece de un sistema eficaz y organizado de comunicación interna; que no posee un departamento de Recursos Humanos, ni un encargado oficial que gestione la comunicación interna. Esto se refleja en una comunicación poco fluida, donde el 74% de los empleados dice que sólo a veces es fluida la comunicación entre los departamentos de la empresa; y únicamente el 28% califica como buena, la comunicación entre los empleados.

Definitivamente, una inadecuada comunicación, afecta la productividad de los empleados y la interacción entre las diferentes áreas de la compañía, por ende se verá reflejado negativamente en la competitividad externa de la empresa. Si los empleados no conocen los procesos y las actividades que se desarrollan alrededor de la organización, tampoco podrán ser parte de los objetivos “comunes” que se tracen. Debe existir un esfuerzo común entre todos los integrantes y que se sientan motivados.

En este sentido, nuevamente se manifiesta un flujo inconstante de la comunicación, en donde solamente el 45% de los empleados afirma tener acceso permanente sobre las informaciones relacionadas a su área de trabajo, esto interfiere en la correcta realización de su labor cotidiana.

Hemos identificado, que los canales de comunicación preferidos por los empleados de CICOM, son el correo electrónico, el teléfono, memorando, el

mural y las cartas. Deben tomarse en cuenta temas relacionados con el puesto de trabajo de cada empleado, ya que, según las investigaciones, son las informaciones de mayor preferencia para recibir a través de estos medios.

Así mismo, los empleados mostraron interés en recibir informaciones sobre crecimiento y/o superación personal, actividades relacionadas con los clientes de la empresa, la programación de actividades y cambios (de personal y administrativos) dentro de la empresa.

Según la encuesta, sólo el 32% por ciento de los empleados dice recibir las informaciones a tiempo. Este dato, indica lo elemental que es para CICOM definir canales oficiales para el intercambio de la comunicación interna, con el objetivo de que las informaciones lleguen en los tiempos prudentes, ayudando así a mantener vías constantes de comunicación.

Partiendo de las informaciones antes mencionadas, se hace necesario realizar un plan estratégico de comunicación interna; organizar la estructura organizacional para facilitar las funciones de los servidores y agilizar los procesos internos de la empresa. Se sugiere la creación de la estructura organizacional con la descripción de cada puesto.

Se requiere designar un responsable de la Comunicación Interna, que coordine y ejecute las acciones de comunicación interna; la creación de un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de la elaboración, ejecución y seguimiento de los procesos establecidos.

Finalmente, se debe involucrar a todos los miembros de la empresa en los procesos internos, e informarles periódicamente de las actividades relativas a todos los departamentos, a través de reuniones de trabajo en equipos; y la creación de manuales de Inducción, manual de marca procedimientos y un código de ética, que sirvan para formalizar el quehacer de la empresa de bases para los empleados actuales y venideros.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Adler, 2005, “Comunicación Organizacional”, Mc Graw-hill.
- ❖ Andrade, 2005. “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”. Primera edición. Ediciones Cristina Seco. España.
- ❖ Andrade, H. (1991): “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional, en La Comunicación en las Organizaciones”. México, Trillas.
- ❖ Año 6, Números 10/11. 2009. “Organicom: Revista de Comunicación organizacional y Relaciones Públicas”.
- ❖ Arzcuren; Cabezas; Cañeque; Fernández; Lascasta; Martín, 2008, “Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna”. Ediciones Feaps. Madrid.
- ❖ Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, “Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación”. Primera Edición en Español. Mc Graw Hill.
- ❖ Castro, 2007, “El Auge de la Comunicación Corporativa”, Sevilla, editora Creatives Commos.
- ❖ Fernández Collado, Mayo 2001. “La Comunicación Humana en el mundo Contemporáneo”. Segunda Edición. McGrall- Hill.
- ❖ Giraudier, 2002, “La Gestión de la Actitud: Como crear un clima de confianza y de comunicación en los equipos de trabajo, para conseguir una gestión más eficaz”. Editora Obelisco.
- ❖ Giraudier, 2004, “Como Gestionar el Clima Laboral”, editora Obelisco.
- ❖ Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Batista, P. 2003, “Metodología de la investigación”. Tercera Edición. McGraw Hill.

- ❖ Koontz, Harold y Weihreich, Heinz (1991): “Elementos de Administración”. McGraw-Hill, Madrid.
- ❖ Lebel. (1995). “Organizar la Comunicación Interna”. Barcelona: Gestión 2000.
- ❖ Morales, F. 2011.”Comunicación Interna: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Barcelona. Gestión 2000.
- ❖ Ritter Michael, 2009, “La Cultura Organizacional”, Ediciones Grujía.
- ❖ Rodríguez Rowe, 2008, “Comunicación corporativa. Un derecho y un deber”, Editores Ril. Santiago de Chile.
- ❖ Elias Johan y Mascaray José 2000, “Mas allá de la Comunicación Interna”, Ediciones Gestión Barcelona, 1998.
- ❖ West, 2004, “Los Secretos de la Gestión de los Equipos de Trabajo”, editorial Blume.
- ❖ Artículo publicado en Reporte C&D – “Capacitación y Desarrollo” (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7. Dr. Paul Capriotti (1998). Universidad Rovira i Virgili. Tarragona (España).
- ❖ García Jiménez, 1998. Ediciones Diaz Santos, S.A. Madrid, España.
- ❖ Acosta Sánchez, 2011. “La Comunicación en el Hospital”.
- ❖ <http://www.rhmagazine.com/rhmcomunicacion/ventajas.asp>.
- ❖ González Sabin, Raquel, 2005, España. Ideas Propias Editorial. “Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's como herramienta de mejora”.
- ❖ Angel Luís Cervera Fantoni, “Comunicación Total”.
- ❖ Luís Puchol, 2005, “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Ediciones Díaz de Santos, 6ta. edición. Madrid.
- ❖ Sara Díez Freijeiro, 2006. Técnicas de la Comunicación. La comunicación en la empresa.

ANEXOS

Anexo 1
Anteproyecto

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Anteproyecto para optar por el título de Maestría en Gerencia de
Comunicación Corporativa

Tema

Diagnóstico del sistema de comunicación interna de CICOM
Enero-Abril 2013

Sustentante

Glennys Josel Herrera 2011 2373

Tutora

Alicia Puello

Santo Domingo, República Dominicana

15 / 05 / 2013

INDICE

Introducción.....	3
1. Selección y definición del tema.....	4
2. Problema de la Investigación.....	5
2.1 Planteamiento. El Problema.....	5
2.2 Formulación del problema.....	5
3. Objetivos de la Investigación.....	6
3.1 Objetivo General.....	6
3.2 Objetivos Específicos.....	6
4. Justificación.....	6
5. Marco de Referencia.....	7
5.1 Marco Teórico.....	7
5.2 Marco Conceptual.....	9
6 Aspectos Metodológicos.....	10
6.1 Tipos de estudio.....	10
6.2 Métodos de Estudios.....	11
6.3. Fuentes y técnicas de investigación.....	11
6.3.1. Fuentes.....	11
6.3.2. Técnicas.....	11
7. Tablas de Contenidos.	12
8. Bibliografía preliminar.....	14

INTRODUCCION

Una comunicación constante y eficaz, permite que las organizaciones mantengan una relación sana con y entre sus miembros. Utilizar los canales correctos, con las características adecuadas para lograr llamar la atención de sus destinatarios, es uno de los factores a tomar en cuenta para lograrlo.

Es así, como nace esta monografía, a razón de conocer y analizar el sistema de comunicación interno de CICOM, estudiar los canales formales e informales que son identificados por los empleados y cuáles se utilizan para dar a conocer informaciones de la empresa a sus públicos internos y plantear una propuesta de mejora que de alguna forma mejore este proceso.

La composición de esta monografía, empieza poniendo en contexto, el tema de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, características, tipos de comunicación enfatizando en los canales formales e informales, ventajas y desventajas; le continúa una reseña de la historia, sobre la cultura y estructura organizacional de la empresa.; y finaliza con un diagnóstico del sistema de comunicación interna para CICOM, en donde se analizan los resultados de la investigación, con el fin de identificar acciones de mejoras.

1. Selección y definición del tema:

“Diagnóstico del Sistema de Comunicación Interna para CICOM, Enero-Abril 2013”.

¿De qué se trata la investigación propuesta?

Sobre el manejo de la comunicación en una empresa.

¿En qué contexto se ubica?

En el estudio del manejo de la comunicación interna del Centro de Información y Comunicación, CICOM.

¿Es de interés el tema?

Si, por su incidencia en la comunicación de una empresa.

¿Existe información sobre el mismo?

Si

¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

Periódicos, revistas, agencia de comunicación, libros, etc.

¿Cuáles son los resultados personales que se espera?

Enriquecer y aportar conocimiento en el campo del manejo de la comunicación interna.

¿Cuáles son los resultados generales que se espera?

Encontrar los puntos claves sobre el correcto manejo de la comunicación interna de una empresa.

2- Problema de la Investigación.

2.1 Planteamiento. El Problema:

CICOM es una agencia de relaciones públicas, comunicación y manejo de crisis, especialista en temas de comunicación turística.

Fundada por Manuel Quiterio Cedeño en 1984 como Cedeño & Asociados, C.x A., se transformó en 1988 en el Centro de Información y Comunicación, S.A. Fue la primera empresa del país y todo el Caribe organizada para ofrecer servicios de relaciones públicas y la primera del sector comunicación que informatizó sus herramientas operativas.

Sin embargo, y a pesar de ser una empresa dedicada a la comunicación, carece de un sistema organizado de comunicación interna, además, de no poseer políticas ni procesos documentados que sean fielmente llevados a cabo por los empleados.

Al mismo tiempo, CICOM tiene deficiencias en sus canales formales de comunicación interna, por lo que las informaciones no llegan a las instancias correspondientes de manera oficial, ni en los tiempos prudentes, creando así interferencias en la comunicación.

Una de las razones que matiza el problema planteado, es la falta de un responsable o departamento que gestione la comunicación de la empresa y sus empleados.

2.2 Formulación del problema

CICOM

Porque con 28 años de establecida y dedicada al manejo de la comunicación de otras instituciones, carece de un sistema de comunicación interna organizado durante enero-abril 2013. El sistema de comunicación

puede ser mejorado identificando canales efectivos de comunicación y designando un responsable de su buen funcionamiento.

3- Objetivos de la Investigación.

3.1 Objetivo General

Evaluar el sistema de comunicación interna entre CICOM y sus empleados en el periodo enero-abril 2013, para mejorar los canales.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los canales preferidos de comunicación interna de CICOM.
- ✓ Identificar las características del proceso de comunicación interna
- ✓ Conocer el nivel de satisfacción de los empleados de CICOM Identificar si comunicación interna de CICOM es o no efectiva con los empleados.
- ✓ Comprobar de que manera afecta una inadecuada comunicación interna, dentro de la propia organización y a lo externo.

4-Justificación.

Con esta investigación, se pretende conocer la situación real del sistema de comunicación interna de CICOM, identificar las vías formales e informales por la cuales la empresa se comunica con su público interno, enfatizando en el periodo de enero-abril 2013.

La importancia de esta investigación radica en poder evaluar el sistema de comunicación interna, identificar los canales utilizados, evaluar su efectividad y presentar propuestas de mejoras en caso o, que definitivamente se verá reflejado en una mejora del clima y el rendimiento laboral de la empresa.

Es interesante tomar en cuenta que un incorrecto o dilatado flujo de comunicación dentro de una organización puede desencadenar un impacto económico negativo a largo plazo. Si los empleados de una empresa no se sienten parte de ella, ni son debidamente informados, tampoco podrán tener como resultado empleados integrados y motivados a hacer un trabajo coordinado que permita sacar al mercado un producto a tiempo y con calidad. El autor José Álvarez (Morales: 2001), explica que “los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana, que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo, que podíamos llamar corporativo. El objetivo último de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización”.

¿Si internamente CICOM no está “organizada”, cómo pueden organizar y orientar a otros en materia de comunicación? Definitivamente, es objeto de investigación conocer como durante más de 28 años ha sido exitosa dentro de su renglón, una organización cuyo principal servicio es precisamente la comunicación. Cómo lo ha logrado y cuales métodos ha utilizado son algunas de las interrogantes a las que se tratará de dar respuesta en el transcurrir de esta exploración.

5-Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico.

- “La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales” Harold Koontz y Heinz Weihreich (1991; 78).

La frase de Koontz y Weihreich es interesante porque sirve para iniciar como ente referente y punto de partida cual es la función que debe realizar la comunicación dentro de una empresa.

- Comunicación interna: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” Andrade (1991: 32-33).

Con la cita de Andrade se conoce la definición de comunicación interna para enlazarlo con el tema central en que se basa este estudio.

- Tres son las grandes funciones de la Comunicación Interna, según José Álvarez (Morales: 2001): información, explicación e interrogación. Los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Pero, además, es preciso que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo, que podíamos llamar corporativo. El objetivo último de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización.

Álvarez en su frase plantea cuales son las funciones de la comunicación interna, con ella hay tres puntos focales que se deben tomar en cuenta para el buen funcionamiento de esta en una empresa.

- La comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de

la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Fernández Collado (2011; 55).

Fernández collado con su frase sobre la comunicación organizacional, nos enfoca hacia el punto focal y central del tema a tratar, de ahí lo importante de conocer diferentes significados de esta para tener claro dicho tema.

5.2 Marco Conceptual.

Comunicación Interna: se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente. Lacasa Antonio (1998:99).

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado. Cirigliano Carla, 2011.

Comunicación Efectiva: comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Sujei, 2006.

Canal de comunicación: se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas. Angge Uzcategui, 2010.

Sistema de Comunicación: conjunto de elementos que intervienen en el proceso de intercambio de información forma un sistema de comunicación.

Flujo de mensaje: conjunto de pasos de procesamiento contiguos que toma un mensaje. Niklas Luhmann,2009.

Comunicación organizacional: es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. Arrieta Erdozain, 2006.

Funciones Gerenciales: Son las actividades de planeación, organización, actuación y control incluidos en el proceso gerencial. María Luisa Muriel y Gilda Rota. 2010.

6. Aspectos Metodológicos.

6.1 Tipos de estudio.

El estudio será exploratorio, partiendo de los conocimientos previos de la empresa como además de revistas, artículos, libros y de la observación que se realizará en el Centro de Información y Comunicación, CICOM, para demostrar las deficiencias, la falta de procesos y de canales organizados en la comunicación interna de la empresa.

Igualmente se realizará un estudio descriptivo, para analizar las razones por las cuales la comunicación interna de CICOM, posee carencias, que se obtendrá con la investigación, mediante cuestionarios y entrevistas, además de obtener datos sobre las características demográficas y comportamientos de los empleados de la empresa.

Además el estudio será explicativo, ya que mediante los datos recolectados a través de cuestionarios y entrevistas, se explicarán las razones del problema de las deficiencias del sistema de comunicación interna de la empresa.

6.2 Métodos de Estudios.

Para demostrar la investigación se utilizarán tres métodos de estudio: Observación, Inducción y deducción.

El método de la **observación** se utilizará para obtener el levantamiento de la información y los procesos de comunicación utilizados en el Centro de Información y Comunicación, CICOM.

El método **inductivo** servirá para por medio de las características y comportamientos de los empleados, demostrar las necesidades que poseen de conocer las informaciones de la empresa.

El método **deductivo** con este se determinarán las generalidades de las deficiencias del sistema de comunicación interna y como afecta cada uno de los departamentos de la organización; de igual manera, se analizarán y sintetizarán los datos obtenidos mediante cuestionarios para demostrar las deficiencias de la comunicación interna del Centro de Información y Comunicación, CICOM.

6.3. Fuentes y técnicas de investigación.

6.3.1. Fuentes: Para el desarrollo de la investigación serán válidas tanto las fuentes primarias como las secundarias.

6.3.2. Técnicas: Para obtener información que demuestre las debilidades de la comunicación interna del Centro de Información y Comunicación, CICOM, se utilizarán las técnicas de observación participante- directa, cuestionarios y entrevistas.

7. Tablas de Contenidos.

Capítulo I. La Comunicación Interna

1.1 ¿Qué Es?

1.2 Características.

1.3 Tipos de comunicación Interna.

1.4 La comunicación en las empresas.

1.4.1 Ventajas y desventajas de la comunicación interna

1.4.2 Crear cultura y sentido de pertenencia.

1.4.3 La comunicación formal e informal.

1.5 Plan de comunicación interna: Objetivos, Estrategias y tácticas.

Capítulo II

Centro de Información y Comunicación, CICOM

2.1 Visión, misión y valores.

2.2 Historia.

2.3 Estructura organizacional.

2.3.1. Responsables de la comunicación interna.

Capítulo III

Diagnóstico del sistema de comunicación Interna para CICOM

Enero-Abril 2013

3.1 Canales de comunicación utilizados en CICOM.

3.2 Flujos de la comunicación en CICOM.

3.3. Dinámica de grupo.

3.4 Proceso de Investigación.

- 3.5. Análisis de los resultados.
- 3.6 Conclusiones y presentación de los resultados.

Bibliografía Preliminar

1. Adler, 2005, "Comunicación Organizacional", Mc Graw-hill.
2. Andrade, 2005. "Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica". Primera edición. Ediciones Cristina Seco. España.
3. Andrade, H. (1991): "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional, en La Comunicación en las Organizaciones". México, Trillas.
4. Año 6, Números 10/11. 2009. "Organicom: Revista de Comunicación organizacional y Relaciones Públicas".
5. Arzcuren; Cabezas; Cañeque; Fernández; Lascasta ; Martín, 2008, "Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna". Ediciones Feaps. Madrid.
6. Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, "Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación" . Primera Edición en Español. Mc Graw Hill .
7. Castro, 2007, "El Auge de la Comunicación Corporativa", Sevilla, editora Creatives Commos.
8. Fernández Collado, Mayo 2001. "La Comunicación Humana en el mundo Contemporáneo". Segunda Edición. McGrall- Hill.
9. Giraudier, 2002, "La Gestión de la Actitud: Como crear un clima de confianza y de comunicación en los equipos de trabajo, para conseguir una gestión más eficaz". Editora Obelisco.
10. Giraudier, 2004, "Como Gestionar el Clima Laboral", editora Obelisco.
11. Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Batista, P. 2003, "Metodología de la investigación". Tercera Edición. McGraw Hill.
12. Koontz, Harold y Weihreich, Heinz (1991): "Elementos de Administración". McGraw-Hill, Madrid.
13. Lebel. (1995). "Organizar la Comunicación Interna". Barcelona: Gestión 2000.

14. Morales, F. 2011. "Comunicación Interna: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Barcelona. Gestión 2000.
15. Ritter Michael, 2009, "La Cultura Organizacional", Ediciones Grujía.
16. Rodríguez Rowe, 2008, "Comunicación corporativa. Un derecho y un deber", Editores Ril. Santiago de Chile.
17. Elias Johan y Mascaray José 2000, "Más allá de la Comunicación Interna", Ediciones Gestión Barcelona, 1998.

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Área: _____ Cargo: _____

Edad: _____

Tiempo De Vinculación: 0 a 5 años: ____ 6 a 10 años: ____ Más de 10 años: ____

Género: Masculino ____ Femenino ____ País o región: _____

Escolaridad: a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Profesional e) Posgrado

Por favor marque con una X la opción que más se acerque a su pensamiento o preferencia.

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los empleados de CICOM?

__ Buena __ Regular __ Mala

2. La comunicación solo fluye:

__ En reuniones __ Espontáneamente ----Otras

3. ¿Considera usted que las informaciones oficiales llegan a tiempo?

_ Si __ No __ A veces

4. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla CICOM?

a. Siempre ____ b. Casi siempre ____ c. Algunas veces ____ d. Casi nunca ____
e. Nunca ____

5. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

a. Siempre ____ b. Casi siempre ____ c. Algunas veces ____ d. Casi nunca ____
e. Nunca ____

6. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

a. Alta Gerencia _____ b. Jefe inmediato _____ c. Compañeros de área _____
d. Compañeros de otras áreas _____ e. Resumen Turismo _____ f. Ninguno de los anteriores _____ otros-----

7. ¿Son claros los mensajes que recibe?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

8. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___ d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

9. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee CICOM?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

11. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para recibir información de la empresa?

a. Voz a voz ___ b. Correo electrónico ___ c. Teléfono ___ d. Cartas ___ e. Memorandos _____ f. Otro ___ ¿Cuáles? _____

12. Entiende que hay una comunicación fluida entre los departamentos de CICOM?

__Si _____ __No _____ __A veces _____

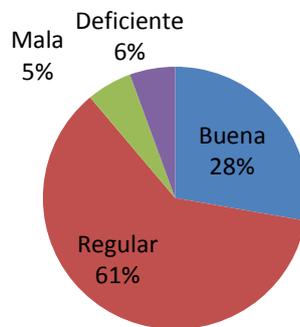
13. Qué temas les gustaría recibir a través de los medios de comunicación interna?

14. Cuáles son sus sugerencias o comentarios para mejorar el sistema de comunicación interna?

Anexo 3

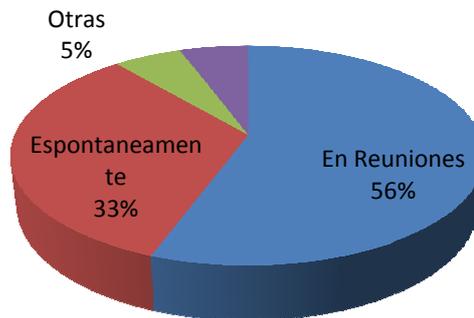
Resultado de las encuestas

Calificación de la comunicación entre los empleados de CICOM

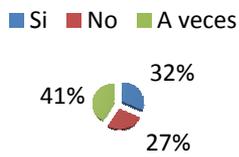


La comunicación solo fluye en:

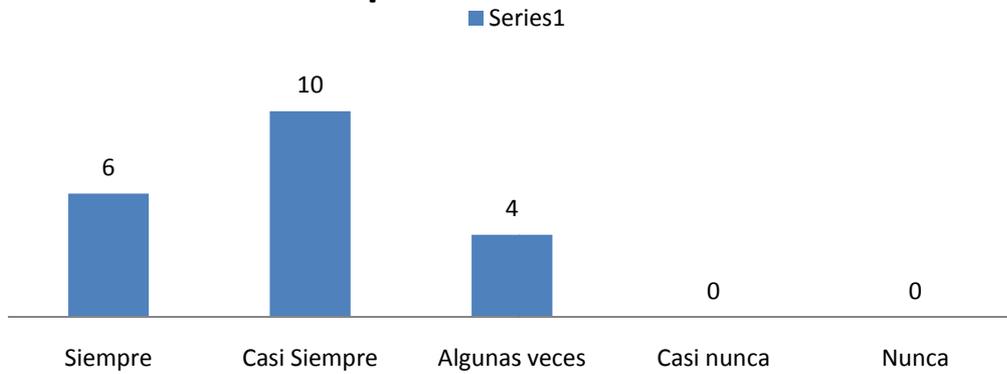
No fluye 6%



Las informaciones oficiales llegan a tiempo?

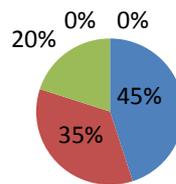


Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla CICOM?



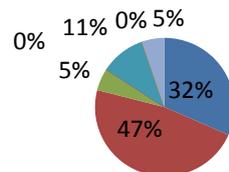
Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

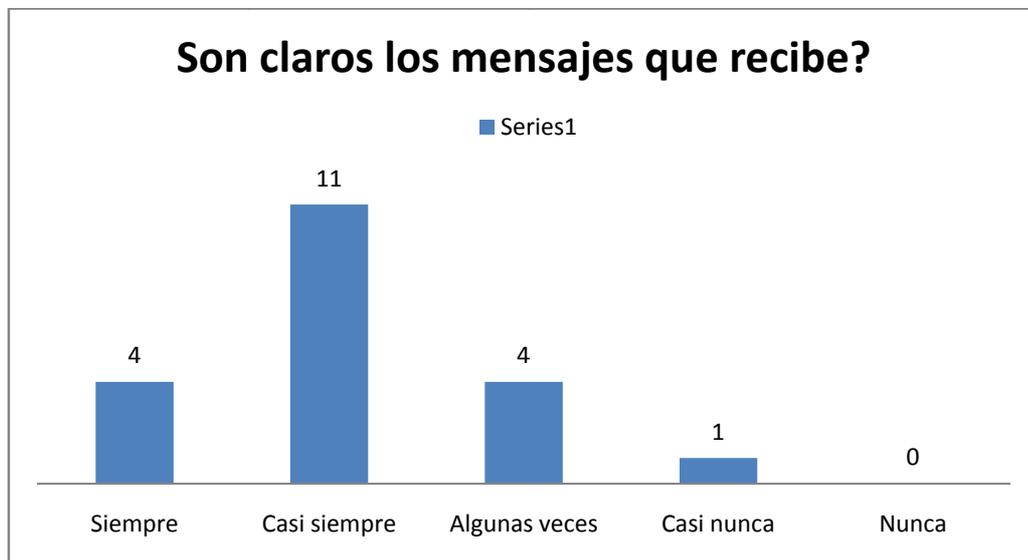
■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Algunas veces ■ casi nunca ■ nunca



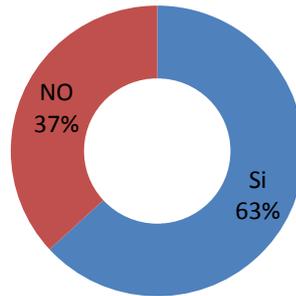
A través de quien recibe la información de su trabajo?

■ Alta Gerencia ■ Jefe inmediato
■ Compañeros de áreas ■ Compañeros de otras áreas
■ Resumen Turismo ■ Ninguno de los anteriores
■ Otros

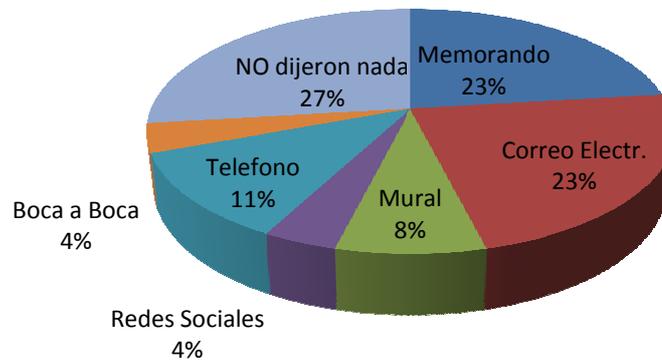




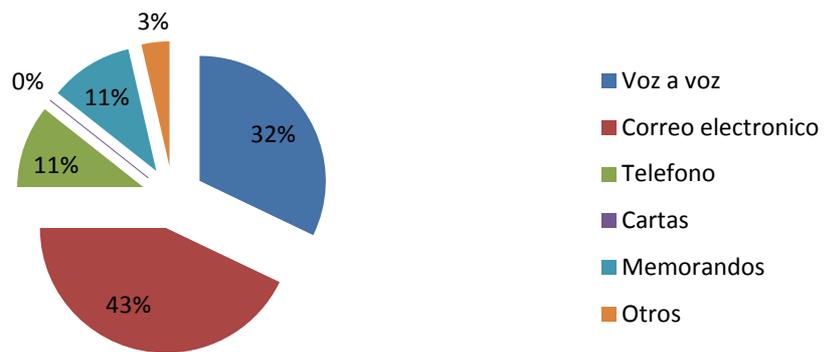
Conoce los medios de comunicación interna que posee CICOM



Cuáles medios de comunicación interna conoce en CICOM?



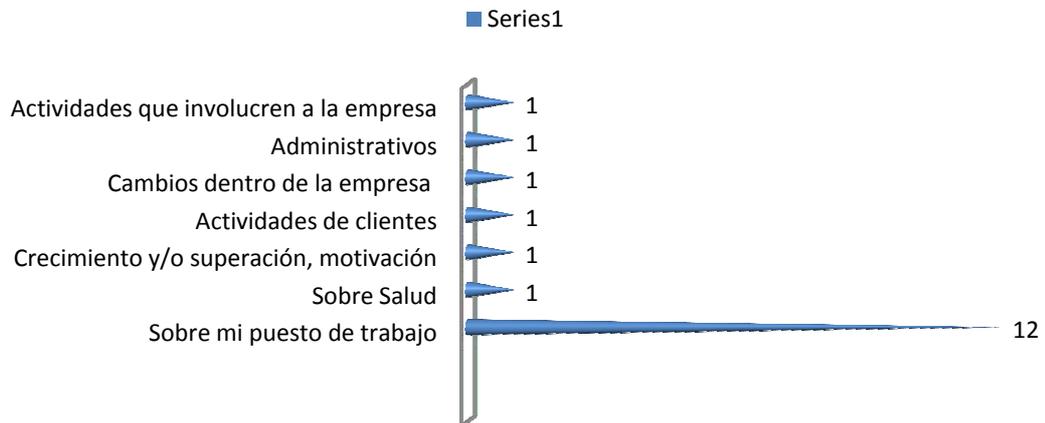
Medios preferidos para recibir información de la empresa



Entiende hay comunicación fluida entre los departamentos?



Cuáles temas les gustaría recibir?



Sugerencias de mejora hechas por los empleados

Más comunicación

Reuniones

Convivencias personales

Escuchar acciones sugeridas por los empleados

Crear buzón de conferencia

Crear boletín informativo

Crear organigrama

Confirmar la recepción de los mensajes enviados

Establecer responsables de la comunicación

Comunicar más

Respetar procesos y procedimientos

Definir puestos de trabajo

Informar sobre las acciones implementadas por la administración