

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y COMUNICACIÓN



Diagnóstico de la comunicación interna del centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) en el mes de agosto del 2013

Monografía para obtener el Título de Licenciada en Comunicación Social

Autora: Alicia Carolina Medina Machado

Tutor: Lic. Manuel Gómez

Managua, Nicaragua

Enero, 2014

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi abuelita, por ser el motor que me impulsó a seguir a delante, no rendirme nunca y tener presente mis objetivos.

Agradecimientos

A Dios: Por darme la vida, la salud, los recursos económicos, y las fuerzas para seguir estudiando.

Al Pedagogo Raymundo Rodríguez Placencia, al Lic. Manuel Gómez Delgadillo, y al Lic. Walter Calderón, por guiarme en el proceso de investigación.

A mi familia y amigos por apoyarme durante estos cuatro años.

A todas y cada una de las personas que me brindaron su apoyo incondicional de diferentes maneras.

Gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

MARCO TEÓRICO

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

TEORÍAS QUE SOPORTAN EL ESTUDIO

EL MODELO DESCRIPTIVO DE LA COMUNICACIÓN DE SCHRAMM

MODELO DE COMUNICACIÓN DE BERLO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

DIVISIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

REDES DE MENSAJES

DISEÑO METODOLÓGICO

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

SUJETOS DEL ESTUDIO

EXPERTO EN RELACIONES PÚBLICAS

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

ENTREVISTA

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

LISTA DE REFERENCIAS

ANEXOS

Resumen

Desde los inicios de la humanidad la comunicación fue uno de los primeros elementos que el hombre descubrió y con el paso del tiempo se ha mejorado para la utilización en diferentes ámbitos de la vida, es por eso que se considero de mucha importancia investigar el comportamiento de la comunicación interna en el Centro de Exportaciones e Inversiones CEI, como una empresa en la que la comunicación juega un papel determinante.

Esta investigación se realizó en el Centro de Exportaciones e Inversiones CEI, con los trabajadores de dicho centro, durante el desarrollo del segundo cuatrimestre del año 2013. La muestra seleccionada fue conformada por 30 trabajadores que conforman el universo de estudio, directivos de la empresa y 1 experto en Relaciones Publicas. Se diseñaron tres instrumentos: encuesta para los trabajadores, entrevista para los directivos y entrevista al experto. El diseño de la investigación fue de tipo mixto, de alcance descriptivo, en el marco de un diseño no experimental.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo realizó un diagnóstico de la comunicación interna en el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) en el mes de agosto de 2013.

La investigación se hizo en el marco de la comunicación interna, ya que ésta es un elemento muy importante para cualquier empresa y el CEI fue un referente en el estudio de dicha área tan importante por el grado de importancia que la organización representa para los nicaragüenses.

Este trabajo analizó el comportamiento de la comunicación e identificó los flujos de comunicación interna de la empresa, así mismo definió los canales de comunicación descendentes para tener un diagnóstico y brindar recomendaciones.

La investigación servirá para las futuras generaciones que deseen investigar o documentarse en materia de comunicación interna además será un referente, ya que este es el primer trabajo que documenta las prácticas de comunicación de la empresa.

Este proceso se estudió con base en teorías de la comunicación humana y los modelos comunicacionales planteados y estudiados por: David Berlo, y Shramm.

La exploración es de tipo cualitativo, para la recolección de datos se usó la encuesta aplicada a los empleados de la empresa, entrevista realizada a la gerencia y entrevista a un experto en relaciones públicas, las entrevistas se procesaron, aplicando los métodos de reducción de datos, disposición y transformación de datos y obtención y verificación de conclusiones.

La comunicación humana es algo inherente a las personas, las cuales necesitan estar en constante comunicación, es por eso que directa o indirectamente se están comunicando, con el paso del tiempo se han creado nuevas y avanzadas

herramientas, que vienen a ayudar en el proceso de comunicación, aunque en cierta manera no han sido utilizadas para el desarrollo social o económico.

En el CEI, hay medios o canales internos, aunque la información no llegue de la misma manera para todos los departamentos o sub áreas de la empresa, la información ascendente, descendente y horizontal necesita ser recibida por todos los empleados y personas a los que les corresponde saberla.

La crisis puede ser causada por varios factores: tal vez los directivos asumen que la comunicación es buena y asertiva para el buen funcionamiento de la empresa, los medios o canales de comunicación interna no son los más idóneos o eficaces.

Más allá de una buena organización existe también la motivación de los trabajadores a nivel de las buenas relaciones humanas y para realizar un trabajo satisfactorio. Aun cuando es una estructura comercial en donde cada área realiza una asignación específica, todo el organismo se ve afectado cuando un espacio de éstos no se desenvuelve al mismo nivel de los otros.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el comportamiento de la comunicación interna en el Centro de Exportaciones e Inversiones CEI en el mes de agosto de 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar los flujos de la comunicación interna en el CEI.

- ❖ Describir los canales utilizados por los mandos superiores, para comunicarse con los subordinados.

- ❖ Explorar los canales de comunicación ascendentes.

- ❖ Proponer elementos o estrategias comunicacionales que se puedan implementar para mejorar la comunicación interna.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

El trabajo Diagnóstico de la Comunicación Interna del Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) en el mes de agosto del 2013, no ha sido estudiado antes desde el punto de vista de la empresa, pero en la Universidad Centroamericana ya se han realizado diagnósticos de comunicación interna en años anteriores.

Al introducir la palabra comunicación interna en la base de datos de la biblioteca José Coronel Urtecho, de la UCA, aparecen dos estudios el primero titulado: Diagnóstico de Comunicación Interna en la Oficina Central de la Dirección General de Ingresos (DGI), realizado entre el 15 de octubre al 15 de Noviembre de 2007, por Amalia Berrios Hernández y Karel Gómez Orozco.

En esta investigación el universo de estudio estuvo compuesto por los trabajadores de los diferentes rangos de la DGI, teniendo como fuente de recolección de información la encuesta, que fue practicada al 25% del total del universo de empleados, análisis de las notas de prensa emitidas durante el tiempo de estudio y un análisis de contenido del sitio web.

Se realizó un análisis de contenido a siete notas de prensa que elaboró el departamento de divulgación de la DGI, durante el periodo de estudio.

Las notas, abordan temas tributarios por la naturaleza de la institución, su enfoque es cien por ciento institucional donde se describen todas las actividades que planifican e incluyen a todo su público interno así mismo al público externo (contribuyentes, cooperantes, asociaciones y proveedores) y en la página web están todas las notas de prensa, el sitio tiene doce links, pero no está muy claro, por lo que en su gran mayoría solo usan diez además, solo tiene el idioma español, generando un sistema de código idiomático limitado.

Las estudiantes concluyen que: Como organización la DGI, posee una red institucional, los empleados pueden acceder a sistema de becas, cuenta con un convenio colectivo, tiene un sistema de bonos e incentivos, cooperación del gobierno de Japón.

Los medios de comunicación dan cobertura a todas las actividades y programas de la institución, tienen una imagen aceptable para los medios.

El área de comunicación goza de pocas herramientas de comunicación en el ámbito interno como externo, no cuenta con políticas de comunicación interna los trabajadores son poco comunicativos, emiten pocos productos comunicacionales y poca capacitación al área de comunicación.

La otra monografía encontrada tiene por título: Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Empresa Privada Seaboard Marine de Nicaragua durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre del 2012 el autor es Silvio Alvir Ramírez, en este trabajo la muestra la conformó el personal de dos áreas diferentes de la empresa la primera fue el área administrativa en donde se encontraban el departamento de ventas, departamento de contralorías, departamento de importaciones, departamento de exportaciones y departamento de informática.

La segunda fue el área de operaciones, la que comprendió el departamento de bodega, departamento de entrada y salida, departamento de despacho de carga NB, departamento de inventario y control de equipo, departamento Reffer Mechanic y departamento de taller sus instrumentos fueron la entrevista estructurada, se aplicó encuesta por entrevista estructurada y guías de observación, ya que la empresa cuenta con poco personal y de reducir la cantidad de encuestados los resultados no serían muy amplio y acertados y la Entrevista abierta a especialistas de la comunicación quienes brindaron información sobre conocimientos de la comunicación interna en las empresa concluye diciendo que,

la mayoría de los empleados, 62%, se comunican por intranet (correos electrónicos) personalizados de la empresa en donde se emiten información constante, pero el otro 38% no hace uso de la comunicación por intranet, dándole paso a la comunicación informal y lenta atrasando el proceso de las funciones y procedimientos de las áreas.

En esta empresa se hace uso de diferentes tipos de comunicación que existen, siendo más usadas la comunicación telefónica con un 50% y la comunicación por canales con 45%.

A nivel internacional se encontraron tres trabajos el primero se titula: Diagnóstico de Comunicación Interna y Plan de comunicación: Instrumentos de participación en el proceso de cambio. Experiencia de la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla) de los autores Javier Cabañas Gancedo y Miguel Ángel Garijo Ureta, este trabajo tiene como fuentes de recolección de información cuatro herramientas las que fueron nombradas: toma de datos, análisis de resultados, comunicación de resultados y plan de comunicación interna, pero en comparación a otros trabajos este diagnóstico incluyó elementos nuevos pensados para ser aplicados dentro de la empresa y así evaluar resultados.

La toma de datos está constituida a través de una encuesta de comunicación interna pasada una vez al año a todos las personas de la Institución y que recoge aspectos relativos a contenidos de información, medios de información/comunicación y características de la información /comunicación. Los contenidos de información se refieren a la información técnica, organizativa, socio laboral e institucional. Estos contenidos engloban todos los que una persona debe de tener para sentirse integrada en una organización, independientemente del nivel de detalle de los mismos.

En el análisis de resultados Las preguntas de la encuesta de comunicación interna son valoradas en una escala de cero a cien. Analizados estadísticamente los

resultados a los diferentes niveles organizativos (Institucional y Departamental) se establecen los indicadores de comunicación, que se comparan con los de años anteriores y con los objetivos de mejora propuestos. El indicador general del estado de comunicación lo entendemos como una medida de los indicadores relativos a contenidos, medios y características.

Los resultados son analizados desde una perspectiva general de la Institución y desde el ámbito de cada una de los Departamentos permitiendo plantear una situación global o parcial de mejora pero en cualquier caso completo y medible y unas actuaciones específicas para conseguir la mejora. Las figuras siguientes representan un resumen de los Indicadores de CI de la aplicación de lo anterior en la Universidad Popular del Estado de Puebla durante 2002 y 2003, y de otra Universitaria de prestigio de la Republica durante 2003.

Comunicación de resultados y Plan de Comunicación: Los resultados del estado anual de comunicación, el análisis de resultados y los objetivos y acciones de mejora de ámbito general conforman el plan de comunicación anual que es divulgado a todas las personas de la Institución. Esto mismo a nivel de cada una de los Departamentos constituye el plan de comunicación específico de los mismos. El plan de comunicación anual tiene por tanto un objetivo concreto de mejora similar a: “mejorar la comunicación de 2003 (por ejemplo 50 en una escala de 0 a 100) en un 5% (llegar a 52,5)”. El Plan de Comunicación anual por tanto, es un instrumento de Administración y vinculación de las personas a la Institución, desarrollado a partir del análisis del estado de la comunicación reflejado por los integrantes de la misma.

El estudiante concluye que: el sistema anteriormente descrito pretende reforzar los comportamientos que tienen que ver con la comunicación dentro de las Organizaciones. Para reforzar es preciso previamente medir los aspectos relativos a la comunicación, y eso es lo que pretende el sistema. Evalúa las acciones de

comunicación de cada organización respecto de los objetivos marcados. Metas y objetivos de mejora, benchmarking con organizaciones de excelencia, mejora de clima, repercusión del logro de objetivos en compensaciones presupuestales, facilitación de una mayor integración de las personas en los planes estratégicos de las Instituciones, son aspectos de aplicación inmediata, a partir del uso de herramientas como la presentada.

Otra tesis de diagnóstico de comunicación interna, encontrada fue: Diagnóstico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabares trading Ltda. Realizada por: Diana Vanessa Ospina matiz y Xiomara Belalcázar Castillo, La población que se tomó para el desarrollo de este proyecto fueron 11 personas; nueve personas de la sede- Cali y dos de la sede Bogotá, La muestra escogida fue la totalidad de los empleados vinculados directamente con la organización.

Para el desarrollo del proyecto se hizo necesaria la intervención directa en el ambiente laboral, debido a que la información y los datos obtenidos fueron suministrados por personas vinculadas directamente con la organización.

Diagnóstico

Ésta herramienta permitió conocer el contexto interno de TABARES TRADING Ltda., identificar problemáticas, evaluar procesos, reconocer medios, espacios, elementos de la cultura organizacional y relaciones de los individuos de la organización.

Observación

Se realizaron trabajos de observación registrados en bitácoras para hacer un reconocimiento de la organización, es decir comprender su ambiente, identificar cada uno de sus miembros, sus funciones y modos de operar.

Entrevista

Se realizaron entrevistas semi-estructurada y no estructuradas que permitieron conocer el estado de la organización y su trayectoria. Fue el medio efectivo para hacer reconstrucción de la historia de Tabares Trading, indispensable para comprender los procesos y el accionar de la misma. Esta herramienta permitió conocer el estado interno de la organización en términos de comunicación, información, relaciones, medios y espacios. Además posibilitó identificar y medir el grado de apropiación de los elementos de su cultura organizacional.

Las estudiantes concluyen que, el diagnóstico fue una técnica efectiva que no sólo nos permitió conocer el modo de accionar de la empresa en su actividad comercial, sino también permitió identificar los procesos comunicativos que se gestaban dentro de ella, así mismo conocer las debilidades y fortalezas en dichos procesos para poder aportar desde el plan, estrategias que suplieran las necesidades encontradas.

Falta de procesos comunicativos efectivos, es decir, que se haga uso óptimo de medios y espacios de comunicación, impide el trabajo de socialización y así mismo la apropiación e interiorización de elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico y la cultura de la organización.

Los colaboradores de Tabares trading Ltda., destacan la importancia de la comunicación en la construcción de elementos de la cultura organizacional, puesto que después de la intervención realizada mediante el Plan Estratégico se evidencia mayor claridad y conocimiento acerca de aquellos componente que los identifican e integran como organización.

2.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En Nicaragua existen muchos productores que no tienen los suficientes recursos para exportar sus productos, aunque son de calidad y pueden estar en los mercados internacionales y como un puente de ayuda a ubicar dichos productos internacionalmente se creó el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI).

El CEI, se constituyó en 1992, como una herramienta para abrir las puertas a la inversión extranjera y a los mercados internacionales en condiciones más favorables.

Surge de una iniciativa propuestas por el sector público hacia el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), con el fin de reanimar la confianza necesaria entre los empresarios, creándose una nueva institución que brindaría apoyo al sector productivo y exportador del sector y a la vez se encargaría de la promoción de las exportaciones y a la atracción de inversión extranjera.

Este ámbito de acción constitutivo le ha permitido al CEI trabajar en diferentes ángulos del país y entender al sector productivo dedicado a la exportación, convirtiéndose desde sus orígenes en el principal facilitador para que las Pequeña y Mediana Empresa, (PYME) alcancen una incursión exitosa en los mercados internacionales.

Para comprender el estudio que a continuación se presenta se debe conocer que significado tienen ciertos términos que serán abordados como parte central de la investigación.

TEORÍAS QUE SOPORTAN EL ESTUDIO

Respecto al problema de estudio se aplicó la teoría de la comunicación humana, ya que esta brinda una explicación fundamentada por teóricos expertos en la materia y describir los fenómenos de dicha comunicación a través de los cinco axiomas planteados.

En 1969, Paul Watzlawick publicó su primer libro junto con Beavin y Jackson: *La Comunicación Humana*, que se ha convertido en una de las obras sobre comunicación más importantes. En el libro el autor formula los cinco axiomas (reglas básicas) según los cuales se desarrolla la comunicación. Los denomina axiomas, pero dice que no puede tratarse más que de formulaciones halladas por la vía experimental. (p.50)


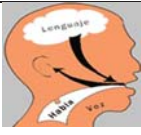
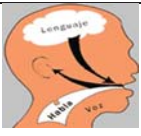
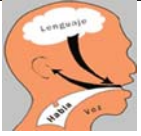
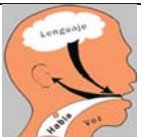
	<p>No es posible no comunicar.</p> <p>Todo comportamiento es una forma de comunicación.</p>
	<p>La comunicación humana es verbal (digital) como no verbal (analógica)</p> <p>La comunicación implica el que se dice y el cómo se dice.</p>
	<p>Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, la meta comunicación.</p>
	<p>La naturaleza de una relación depende de cómo se ordene la secuencia de actos comunicativos.</p>
	<p>Los intercambios comunicacionales pueden ser tantos simétricos como complementarios.</p>

Figura 1. Axiomas de Paul Watzlawick.

Esta teoría es aplicable al estudio porque habla de la necesidad de los seres humanos y la comunicación de cualquier tipo ya sea verbal o no verbal.

La comunicación es inherente y no se puede obviar jamás, porque es algo que se practica de manera natural y espontánea.

Es importante saber que siempre comunicamos algo con gestos, miradas y aunque no lo parezca de esto se recibe retroalimentación y así mismo comunicamos algo, que en muchas ocasiones es ese el mensaje que las personas perciben, es por eso que los cinco axiomas pueden ser aplicables a la investigación por la naturaleza del problema de estudio.

También se aplicó los modelos de comunicación de modelo comunicacional de Berlo y por último el modelo de Schramm, ya que estos modelos, mencionan claramente que es el proceso de comunicar, tomando en cuenta la importancia del canal por donde se transmite el mensaje y el concepto de retroalimentación o feedback. La aplicación de los modelos antes mencionado es de suma importancia para la investigación, ya que le confieren una base fundamentada en teorías importantes en el campo de investigación.

❖ **EL MODELO DESCRIPTIVO DE LA COMUNICACIÓN DE SCHRAMM**

Según Galeano (1997), Schramm se refiere a dos nociones importantes en su esquema de la Comunicación: a) La necesidad para el emisor y el receptor de hablar el mismo lenguaje o hallarse en la misma longitud de onda. b) La influencia del comportamiento del receptor, puesta en evidencia por una nueva noción de feed-back.

La comunicación según este modelo:

La fuente, o emisor, produce una señal después de haber procedido a una codificación de su mensaje. Se trata sobre todo de una puesta en condiciones del mensaje, en función de la experiencia o del conocimiento personal del emisor. El

mismo proceso se opera a la inversa, a nivel del receptor, que procede a una decodificación del mensaje transmitido por la señal en función de su experiencia o de su conocimiento personal.

En cuanto al feed-back, se destaca que, para Schramm, es instantáneo: la codificación y la decodificación se hacen casi simultáneamente; y estas operaciones se “adornan” con una interpretación de los mensajes emitidos. Esto permite una reacción inmediata del receptor, la cual se traducirá por una reacción inmediata del emisor así se refleja en la siguiente figura.

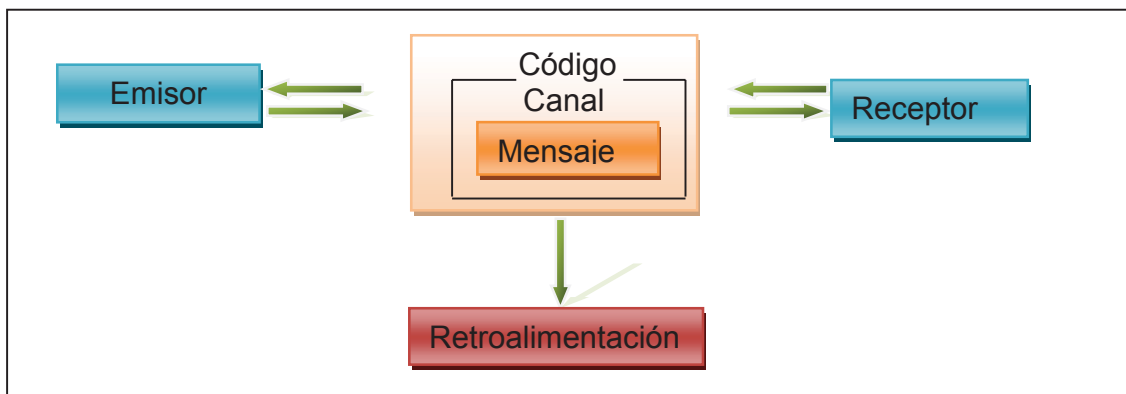


Figura 2. Modelo comunicacional de Schramm

Según este modelo en la comunicación interviene otro elemento importante que a simple vista no es notado, se trata de la retroalimentación inmediata, el elemento que determina que tan eficaz es transmitido el mensaje, porque según Schramm la retroalimentación del emisor y el receptor es casi inmediata luego de saber el mensaje lo que brinda más elementos al proceso simple, pero eficaz de comunicación.

❖ MODELO DE COMUNICACIÓN DE BERLO

Sánchez, (2006) asegura que según este modelo: Toda comunicación humana tiene alguna fuente (persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación). El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de un mensaje (traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos).

Otro componente: un en codificador (encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. En la comunicación de persona a persona esta función es efectuada por la fuente.

En situaciones de comunicación más complejas separamos a menudo la fuente del codificador; ejemplo: un gerente de ventas como “fuente” y los vendedores como sus “codificadores”.

El cuarto elemento: canal. Se puede considerar a los canales en distintas formas, pero se puede decir que el canal es un medio, un portador de mensaje, un conducto. Algunos mensajes solo pueden existir en algunos canales, por eso la elección del canal es un factor importante para la efectividad de la comunicación.

El receptor (personas situadas en el otro extremo del canal) es otro elemento. Las fuentes y los receptores deben ser sistemas similares, sino la comunicación es imposible. También una misma persona puede ser ambos al mismo tiempo. Al receptor le hace falta un decodificador (retraduce, decodifica el mensaje y le da la forma que le sirve al receptor). Podemos considerar al decodificador como el conjunto de facultades sensoriales del receptor.

Este modelo incluye un elemento el decodificador que retraduce y decodifica el mensaje de tal manera que le sirva al receptor, se puede decir que son todas las

facultades que permiten recibir el mensaje de manera comprensible para lo que el receptor necesita, es importante porque explica de una manera sencilla este otro proceso.

Estos modelos son los más idóneos, porque ayudan a identificar los elementos que intervienen en el proceso de comunicación en su forma natural o diseñada dentro de una institución. Esto permite analizar las herramientas utilizadas, los canales de difusión de la información e identificar cuáles son los canales más utilizados, así lo explica la siguiente figura.

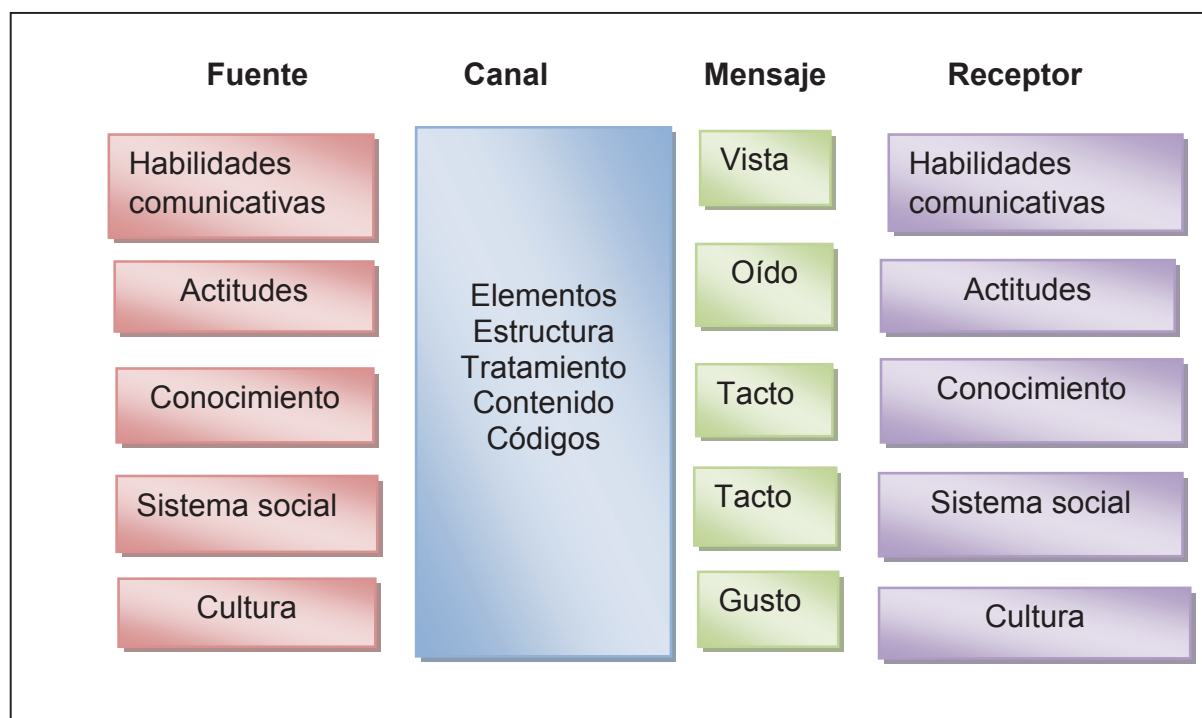


Figura 3. Modelo comunicacional de Berlo.

2.2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las investigaciones en el campo de la comunicación en organizaciones estuvieron dispersas y adscritas a otros campos de las ciencias sociales hasta 1972, cuando

publicaron el libro *Comunicación en la Organización*, del norteamericano Charles Redding. Esta obra marcó el inicio de un nuevo campo de estudio con problemas, objetivos y características particulares.

Su nacimiento está dado por la posibilidad de integración que supone su mirada a la comunicación, al aunar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento se desarrollaban divididamente, como es el caso de la Publicidad, las Relaciones Públicas o el Marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual. La comunicación organizacional tomó desarrollo en los países anglosajones con rapidez, y se adjudicó esta denominación del vocablo inglés *Organizational Communication*.

Luego se extendió también a Europa y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y la aplican en la práctica social, entre ellos se encuentran México, Argentina, Brasil y también Cuba, en la cual da sus primeros pasos al extenderse su conocimiento. Se le identifica por algunos autores en España y América Latina como *Comunicación Institucional*.

Ya más vinculado al contexto globalizado contemporáneo se introduce el término de *Comunicación Global*, en tanto que sus funciones son sinónimos de amplio campo que constituye materia de relaciones públicas como una aproximación conceptual a este término.

Trelles (2000), menciona que la utilidad de la comunicación que a grandes rasgos pueden identificarse como funciones que realizan en la organización se encuentra las siguientes:

Función descriptiva: es aquella que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, identifica los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se producen en la organización.

Función de desarrollo: la que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, propone además la forma de realizarlo.

2.2.5 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

Según Muriel y Rota (1980), citando a Fichter (1974), encontraron que institución: es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.

Sin embargo para Bartoli (1992), la palabra organización, remite a tres significaciones: “Al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizado, lo que es similar es todo el conjunto de acciones o características que se hacen conjuntamente entre varias personas o entidades para lograr un fin determinado”.

Las dos definiciones hacen un solo significado: puede ser un organismo bien definido, organizado, para generar productos o servicios que individualmente no sería posible hacer, sólo con la estructuración de un núcleo sólido.

Para la investigación usaré la siguiente definición, por ser la que más se ajusta y corresponde con el estudio.

Trelles (2000), define que organización es:

Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une, y tratarse de grandes

empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

La organización debe conseguir por todos los medios que los miembros de su empresa sean eficientes y comprometidos con lo que hacen por eso es indispensable la comunicación institucional, además por ser el primer paso para la integración o inclusión de los empleados a la empresa, ya que de esta manera se va creando el lazo de pertenencia que debe existir en las organizaciones, está a su vez se ramifica logrando abarcar todos los rincones de la institución subdividiéndose en pequeños, pero fuertes pilares como es la comunicación interna, la segunda base de los cimientos de la organización.

Según Pizzolante (2004), “La comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”.

Esta debe ser un puente de interacción y retroalimentación para lograr el fin de toda organización ser un sólo núcleo en el que todos tengan los mismo intereses y sólo se logrará trabajando unificadamente, haciendo uso de la comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal, elementos que en muchas empresas representa un dolor de cabeza que nunca logran superar, por no aplicarlas bien o simplemente por no saber qué contienen cada tipo de estas comunicaciones o por no entender que son parte esencial de la comunicación institucional.

El CEI, es un núcleo constituido o dividido entre diferentes sub áreas e interdependencias, que necesitan estar relacionadas unas con otras porque en este proceso es necesario importante e inevitable no relacionarse con los diferentes departamentos o áreas de la empresa, aquí interviene la comunicación institucional que según Muriel y Rota (1980) “es un Sistema que coordina las partes constituyentes de la Institución, y a esta con sus públicos”.

2.2.6 DIVISIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

En el año 1998, García Jiménez, analizó varias empresas para encontrar los tipos de comunicación interna, logrando hacer la siguiente subdivisión.

Comunicación ascendente: este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. En este tipo de comunicación los gerentes o los altos dirigentes, saben cómo se sienten los trabajadores en sus obligaciones y puestos de trabajo, cómo interactúan o se comportan con los compañeros y con la empresa y organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

En la figura no 1 podemos apreciar el proceso de comunicación ascendente que se lleva a cabo desde los niveles bajos hacia los más altos del organigrama que rige la empresa.

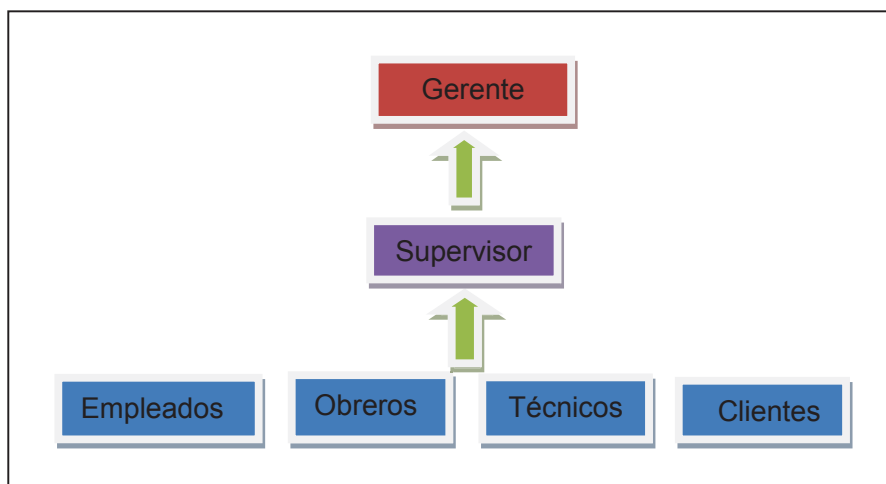


Figura 4. Proceso de comunicación Ascendente.

Pérez (2009), dice que:

Comunicación descendente: la comunicación fluye de un nivel superior de la organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes al asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también en la retroalimentación, y aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos como lo muestra la imagen a continuación.

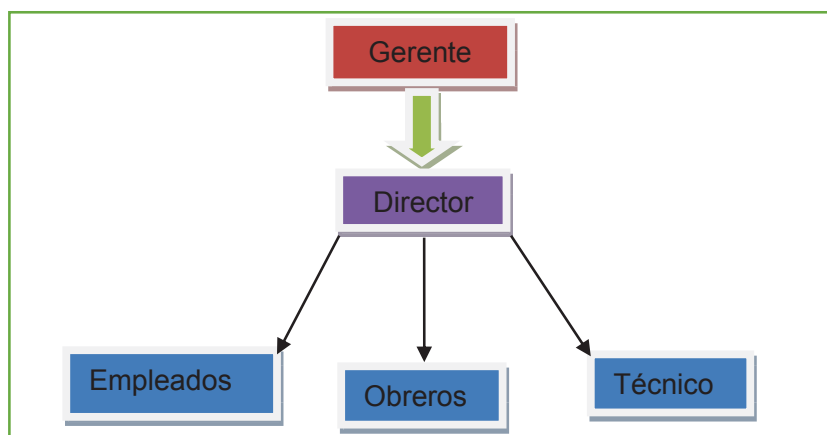


Figura 5. Proceso de comunicación descendente.

Martínez, (1988) citado por Alvares (2001), menciona que:

Uno de los elementos más importantes de la comunicación es la confianza que existe entre emisor y receptor. Estudios efectuados en los Estados Unidos de América con relación a subordinados, reveló que la confianza que se tiene en el superior es de gran importancia y se han creado elementos para crear confianza en los subordinados. Conocer las necesidades de los subordinados y darles una respuesta inmediatamente,

dar importancia a lo que desean informar y mantenerlos informados de que sucede en la institución brindarles oportunidad de comunicarse.

Comunicación horizontal: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos, retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Así lo representa la figura a continuación.

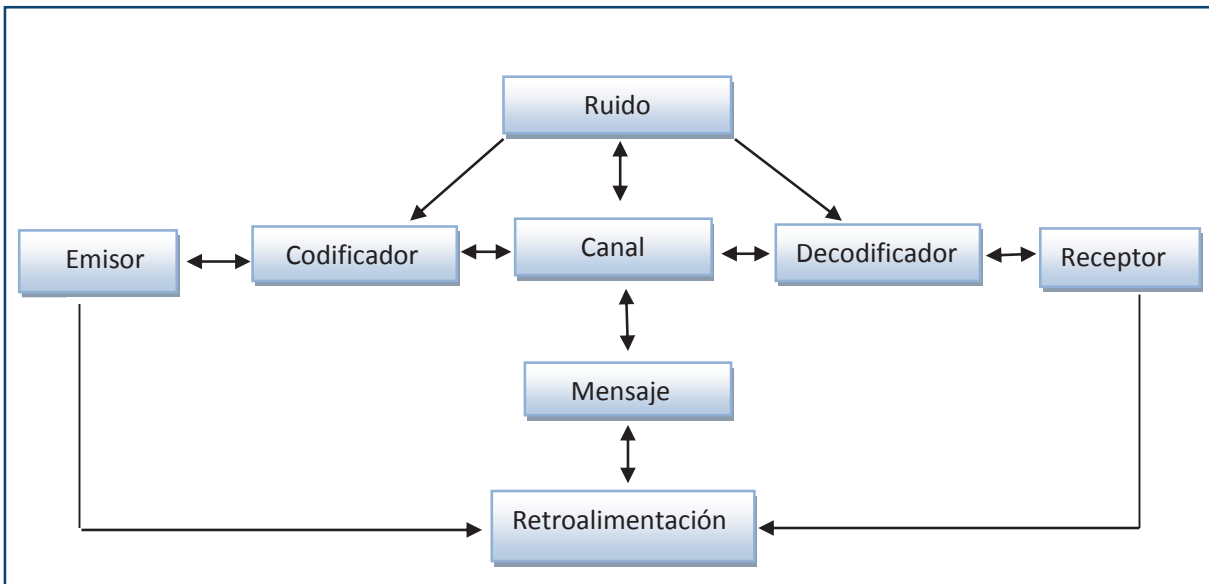


Figura 6. Proceso de comunicación horizontal

En la actualidad hay diversos medios no presenciales para comunicarse como e-mails, las redes sociales, pero siempre serán irremplazables las comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no sólo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicación, sino también las comunicaciones no verbales. Tomando en cuenta esto es como se podrá llegar a tener todos los componentes necesarios de estos tipos de comunicación.

En relación con los tipos de comunicación Robbins (1999) encontró lo siguiente:

Existen otros tipos de comunicación que no son aceptados por algunas empresas u organizaciones como tal, pero si es utilizada y a lo mejor es el medio más usado de difusión de información que es usado también en los tipos de comunicación antes mencionadas como lo es: la comunicación formal y comunicación informal.

Scheinsohn, (2000) define comunicación formal e informal:

La comunicación formal se hace a partir de la estructura organizacional establecida, es la que se hace por medio de los canales comunicacionales establecidos dentro de la empresa, usando las herramientas oficiales e institucionales que tiene la organización.

Al fluir los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen a través redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio de escalar la autoridad o jerarquía y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Así mismo la comunicación informal: no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros de una organización se da de manera natural y espontanea en la que no se respeta o no se hace uso de los medios oficiales de la empresa, y se hace uso principalmente de la comunicación verbal, o sea información que va de boca en boca.

Los canales informales diseminan la información rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización

están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales (p. 78).

Estos procesos de comunicación son muy usados en las empresas, ya que con frecuencia la comunicación no se hace por los medios oficiales, pero siempre hay un emisor y un receptor en el proceso, pero también entran en juego los flujos y canales de comunicación como parte esencial en el proceso de emisión, decodificación y retroalimentación de un mensaje.

Muchos de los problemas de comunicación que presentan las organizaciones están relacionados con las diferencias perceptivas entre los individuos que se comunican. Otros rasgos importantes del proceso comunicativo es que es seriado ya que implica el hecho de una o más personas se envían y reciben mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Las diferentes percepciones de un mensaje pueden lograr que una organización como el CEI, tenga dificultades comunicacionales, porque es necesario saber que un mensaje trae consigo muchos otros lenguajes aparte del hablado, encontrando el lenguaje gestual y corporal además si el mensaje se difunde a través de medios informales o no se hace con la seriedad y formalidad que amerita el caso influye aún más en este proceso.

2.2.7 REDES DE MENSAJES

Según Cueva (2005), las organizaciones están constituidas por:

Series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación (p.26). Los que se pueden apreciar cuadro flujos de comunicación interna.

Trelles (2000), citando a Kreps, identifica tres tipos de redes de comunicación en una organización:

1. Las redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización.
2. Las redes de grupos, que identifican a los grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización.
3. Las redes personales.

Las redes son un elemento importante que pueden ayudar a tener orden y control en la comunicación organizacional interna, porque éstas pueden identificar las deficiencias comunicacionales, en qué lugar se quedó estancado un mensaje o porque el mensaje llega alterado a cierto receptor, lo que vendría haciendo un análisis en el área de comunicación y trabajar directamente con los mayores implicados en los procesos comunicacionales.

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

Figura 7. Flujos de comunicación interna.

Kreps, citado por Trelles (2000), encontró que:

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a

moveirse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigidas a las actividades de los miembros de la organización.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación según el enfoque filosófico es mixta, ya que se basa en la recolección guiada por la descripción y la exploración usando a la vez métodos de cuantificación utilizando técnicas como la entrevista y la encuesta. Según Hernández, Sampieri y Mendoza, 2008. Los estudios mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos así como su integración y discusión conjunta para realizar las inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (P. 456)

Por la profundidad del conocimiento será de tipo exploratoria ya que es la primera vez en que se realiza una investigación del Centro de Exportaciones e Inversiones y no se han dado a conocer elementos y características propias del CEI que salen a luz a través de esta investigación. Según Hernández et al. (2004), “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 115)

Según la amplitud del proceso será transversal, porque en la investigación se analizará solo un lapso de tiempo del proceso de comunicación, específicamente en el mes de agosto del 2013. Colimon (1990), “dice que un estudio transversal constituye el estudio de un evento en un momento dado, superando así la limitación del factor tiempo”.

Por la ocurrencia de los hechos y el registro de la información la investigación será retrospectiva, porque se analizarán hechos que han ocurrido en el pasado. Canales (2000), plantea que “Los estudios retrospectivos son aquellos en los que el investigador indaga sobre hechos ocurridos en el pasado” (p.45)

El trabajo es de tipo no experimental, porque fue observado un proceso natural sin ninguna intervención que pueda alterar el proceso.

Hernández, Fernández y Baptista, (2000) encontraron que: “Investigación no experimental es la investigación donde no se hace variar deliberadamente las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.184)

3.2.1 SUJETOS DEL ESTUDIO

Estuvo compuesto por el personal del Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) y por un experto en el tema de relaciones públicas. Se usó la entrevista como herramienta, luego se procesó la información haciendo uso del método de reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención y verificación de conclusiones.

3.2.2 TRABAJADORES DEL CEI

El universo lo conformaron trabajadores de las diferentes áreas de la empresa de la cual se sacó una muestra de (30), equivalente al 100% del universo.

Todo el universo se eligió, mediante lista de asistencia, los nombres de los trabajadores de las diferentes áreas encuestados, ya que era necesario conocer la percepción de todo el personal alrededor del tema.

Este tipo de muestreo es representativo porque todos los trabajadores tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos (Hernández, Collado y Baptista, 2006). Además, el estudio es confiable porque mediante procedimientos matemáticos se

determinó que el nivel de confianza de la muestra es de 92% con un margen de error muestral de 6.7%, lo cual es aceptable estadísticamente.

3.3 EXPERTOS EN RELACIONES PÚBLICAS

En este aspecto se eligió a un experto del área empresarial y la docencia en el licenciado Walter Calderón, quien imparte clases en la Universidad Centroamericana y trabaja en la empresa privada.

3.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizaron tres instrumentos: encuesta para trabajadores del CEI, entrevista para los expertos en relaciones públicas, entrevista para los directivos.

3.4.1 ENCUESTA

Se aplicó una encuesta a los trabajadores. Para conocer que canales utilizan los mandos superiores para comunicarse con los subordinados y que canales existen para la comunicación ascendente en el CEI. En ambas encuestas se realizaron preguntas abiertas de opción múltiple.

3.4.2 ENTREVISTA

Se realizó una entrevista a los expertos para que desde su experiencia y conocimiento teórico y práctico ayudaran a identificar Cuáles son las principales dificultades de comunicación interna que presentan las empresas en la actualidad y a que se debe.

Dicha entrevista fue realizada al experto en Relaciones Publicas y Docente de la Universidad Centroamericana, Lic. Walter Calderón.

4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de carácter cuantitativo, obtenidos a través de las encuestas y entrevista aplicadas a trabajadores del Centro de Exportaciones e Inversiones CEI, y procesados en SPSS en versión 19. Para analizar de forma detallada, los resultados se presentan en cinco apartados:

- ❖ Datos generales de los encuestados.
- ❖ Flujos de la comunicación interna en el CEI.
- ❖ Canales de comunicación ascendentes en el CEI.
- ❖ Canales de comunicación empleado-empleador en el CEI.
- ❖ Entrevista al experto en Relaciones Publicas.

Una breve descripción de los resultados, seguidos de sus respectivos gráficos, será la forma como se detallará cada apartado.

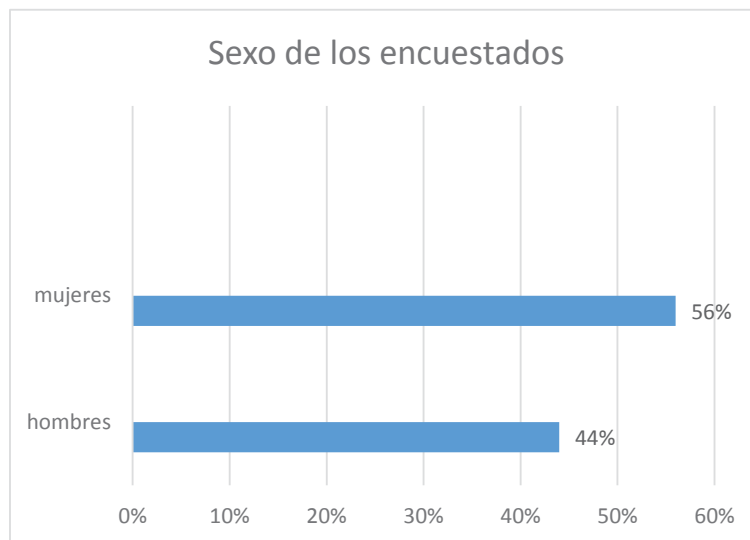
4.1 Datos generales de los encuestados.

Sexo de los encuestados

Se encuestó a un total de 32 personas, que conforman el 100% de trabajadores del CEI, de ellos 14 varones y 18 mujeres, el gráfico a continuación lo ilustra.

Gráfico 1

Sexo de los encuestados



Elaboración propia.
Técnica: encuesta.
Fuente: trabajadores CEI.

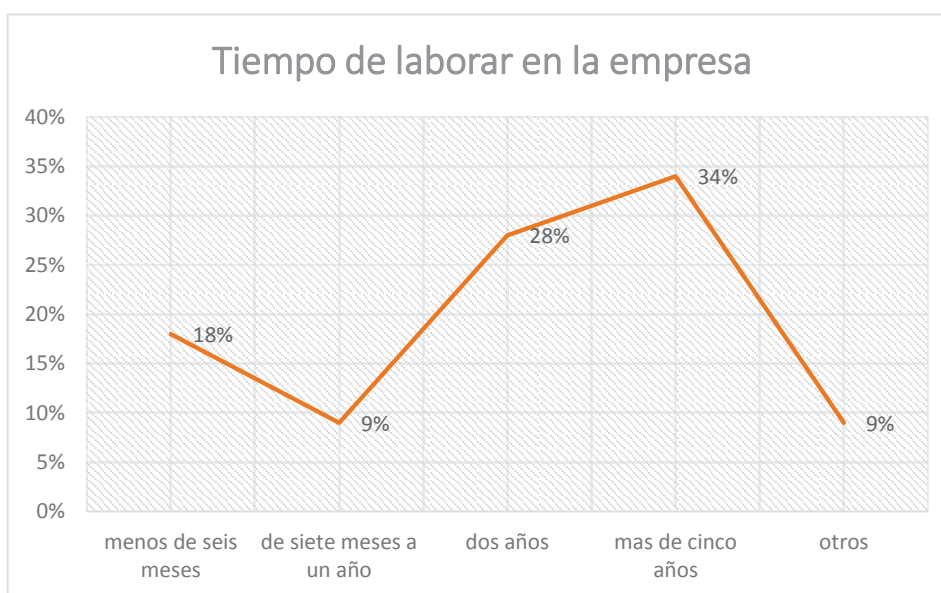
Como se puede apreciar en el Centro de Exportaciones e Inversiones CEI el porcentaje de hombres es menor en relación a las mujeres, existe una diferencia de 12%. El porcentaje de hombres encuestados fue 44% y la cantidad de mujeres fue 56%. Se encuestó a los trabajadores de todas las áreas de la empresa.

En la encuestas se valoró el tiempo de laborar en el CEI para conocer la percepción de todo el personal desde el más nuevo hasta el que tenía más años de trabajar en el CEI.

Se encontró que hay mucho personal nuevo, pero la cantidad de personas que tienen varios años es superior más de cinco años, 34%; dos años, 28%; menos de seis meses 18%; de siete meses a un año, 9%; y otros, 9%.

Gráfico 2

Tiempo de laborar en la empresa



Elaboración propia.

Técnica: encuesta.

Fuente: trabajadores CEI.

Es notorio que la mayoría del personal tiene de dos años a más tiempo de laborar en la empresa, si se realiza la sumatoria de las personas que tienen más de dos años en la empresa resulta un 62%, se puede decir que hay estabilidad laboral.

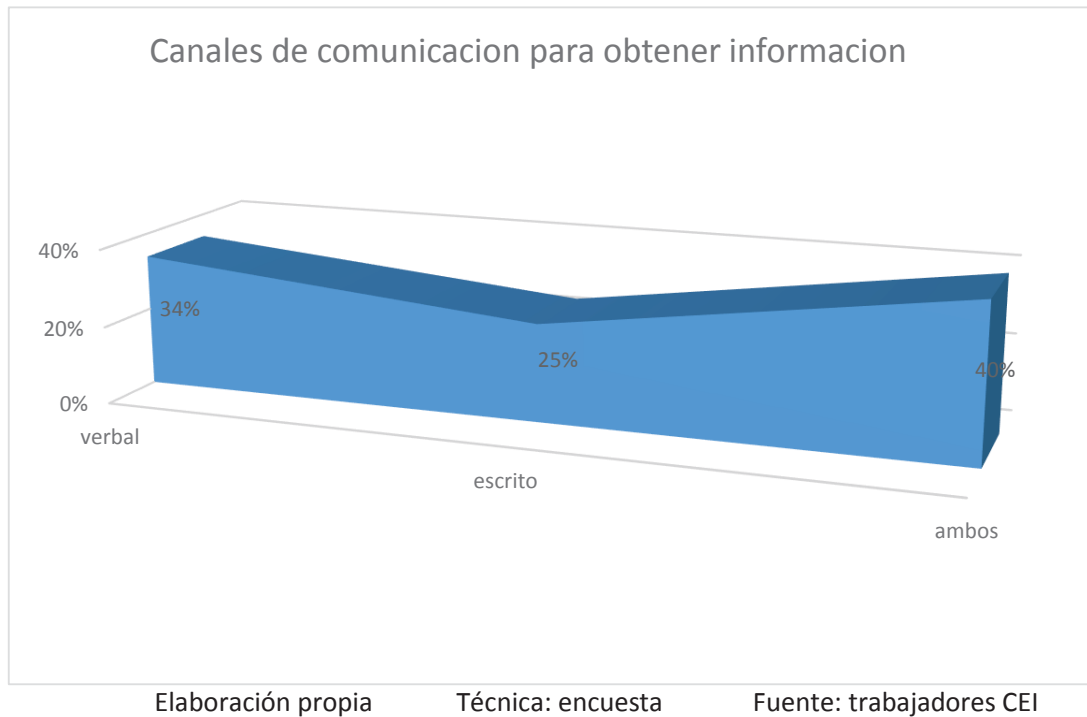
4.1 Flujos de comunicación interna en el CEI

En esta gráfica se describe los canales que más se usan en el CEI, para informarse, es importante la manera en que fluye la comunicación dentro de la empresa.

Se encontró que el 25% usa la escrita; el 34% usa la verbal; el 40% usa ambas con mayor frecuencia.

Gráfico 3

Canales de comunicación para obtener información.

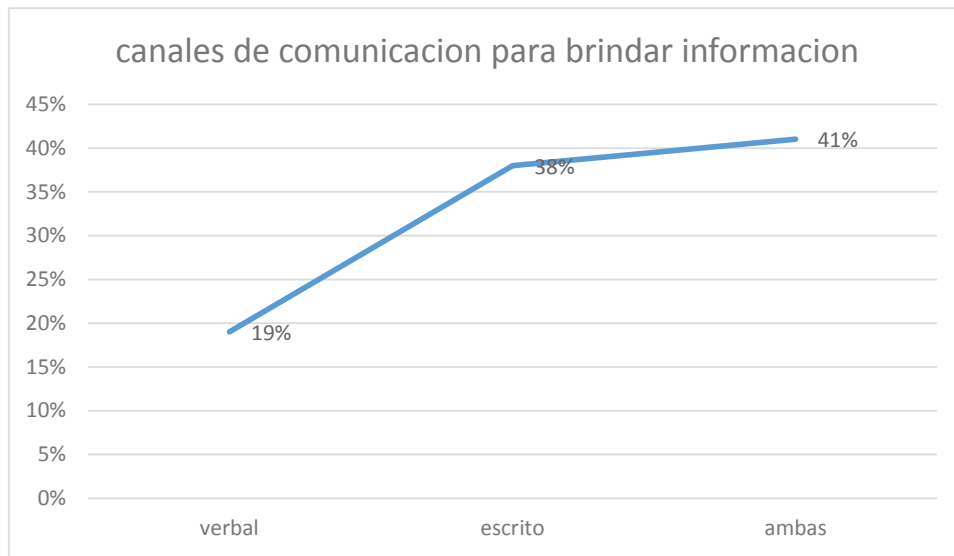


La gráfica muestra que en el CEI no hay un canal específico determinado para informarse. Esto refuerza lo que dice Paul Watzlawick, en su teoría de la Comunicación Humana; menciona que la comunicación se puede hacer de manera análoga, que se puede hacer impositivamente o digital que se puede hacer de manera impositiva.

El gráfico representa los canales más utilizados en el CEI, para brindar información dentro de la empresa. Se muestra que la comunicación verbal es la menos utilizada con, 19%; siguiéndole la escrita, 38%; por último ambas con, 41%.

Gráfico 4

Canales de comunicación para brindar información.



Elaboración propia.

Técnica: encuesta.

Fuente: trabajadores CEI.

En el CEI, no hay canales estrictamente determinados para brindar información. Así mismo Paul Watzlawick en la teoría de la Comunicación Humana, expresa que los intercambios comunicacionales pueden ser tantos simétricos como complementarios, no sólo la comunicación escrita o verbal actúan, sino también los gestos que la acompañan, todo depende de cómo se ordenen los elementos comunicacionales.

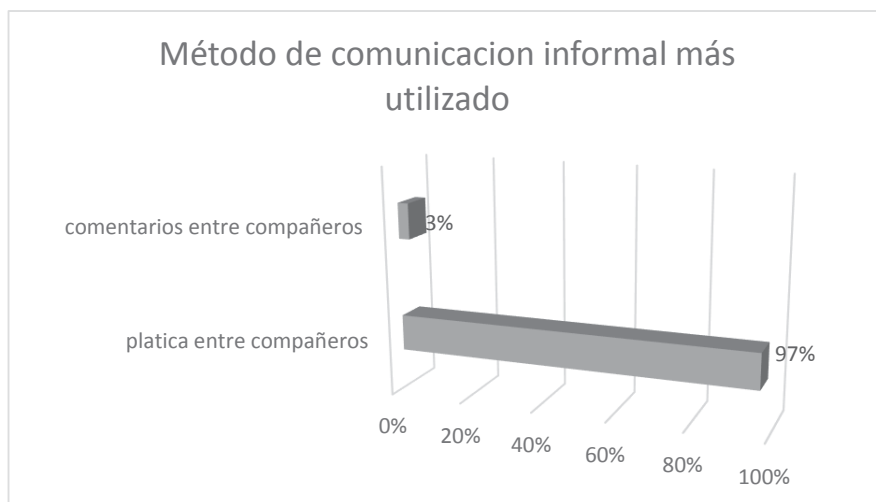
Como lo demuestra el gráfico 3, el personal recibe información de manera verbal. Pero brinda información por canales escritos, lo que puede ser un proceso más lento tomando en cuenta la seguridad que manifiesta decir algo frente a frente, porque según el proceso de comunicación de Shramm la retroalimentación debe ser instantánea.

4.3 Canales de comunicación ascendentes.

En el CEI la comunicación informal es muy importante y juega un papel determinante puesto que la mitad de lo que se comunica o informa se hace de manera informal.

Se preguntó a los encuestados cuál era el método de comunicación informal que más utilizaban y un 97% respondió que por medio de pláticas entre compañeros y un 3% por medio de comentarios entre compañeros, esto es importante porque resulta que la información que reciben nunca viene directamente del gerente o alguna autoridad jerárquica.

Gráfico 5
Método de comunicación informal más utilizado.



Elaboración propia.
Técnica: encuesta.
Fuente: trabajadores CEI.

En los gráficos tres y cuatro se muestra que uno de los medios informales del que se recibe mucha información son los compañeros, cuando comparten en sus ratos libres, ellos actúan como medio interno de comunicación, lo que se supone es bueno, porque según el modelo comunicacional de Shramm existe una necesidad que el emisor y el receptor hablen el mismo lenguaje o hallarse en la misma longitud de onda.

4.4 Canales de comunicación empleado-empendedor.

En cuanto a los canales que utilizan los mandos superiores para comunicarse con el personal, los encuestados podían marcar varias opciones si eran usadas.

Gráfico 6
Canales utilizados por los mandos superiores.



Elaboración propia.

Técnica: encuesta.

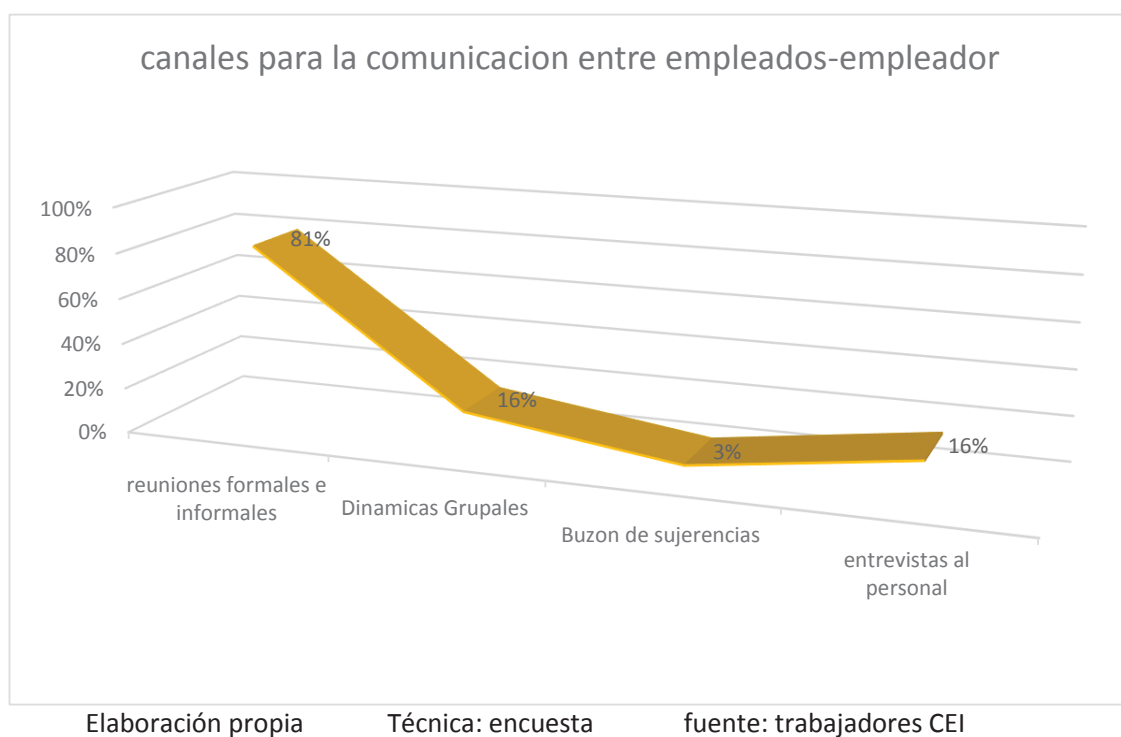
Fuente: trabajadores CEI.

El correo electrónico es el medio más importante con 63%, las reuniones grupales con 41%, las entrevistas al personal obtuvo 16%, sin embargo las opción otros medios está por encima con 19%, lo que significa que la comunicación radica en el correo electrónico y las reuniones.

Se deseaba conocer cuáles eran los principales canales que posee el personal para informarle o comunicarse con gerencia, los encuestados podían marcar las opciones que utilizaban.

Para este tipo de comunicación resultó que las reuniones formales e informales, eran el medio por excelencia con 81%, las dinámicas grupales 16%, entrevistas al personal son el segundo medio con 16%, el buzón de sugerencias con 3%.

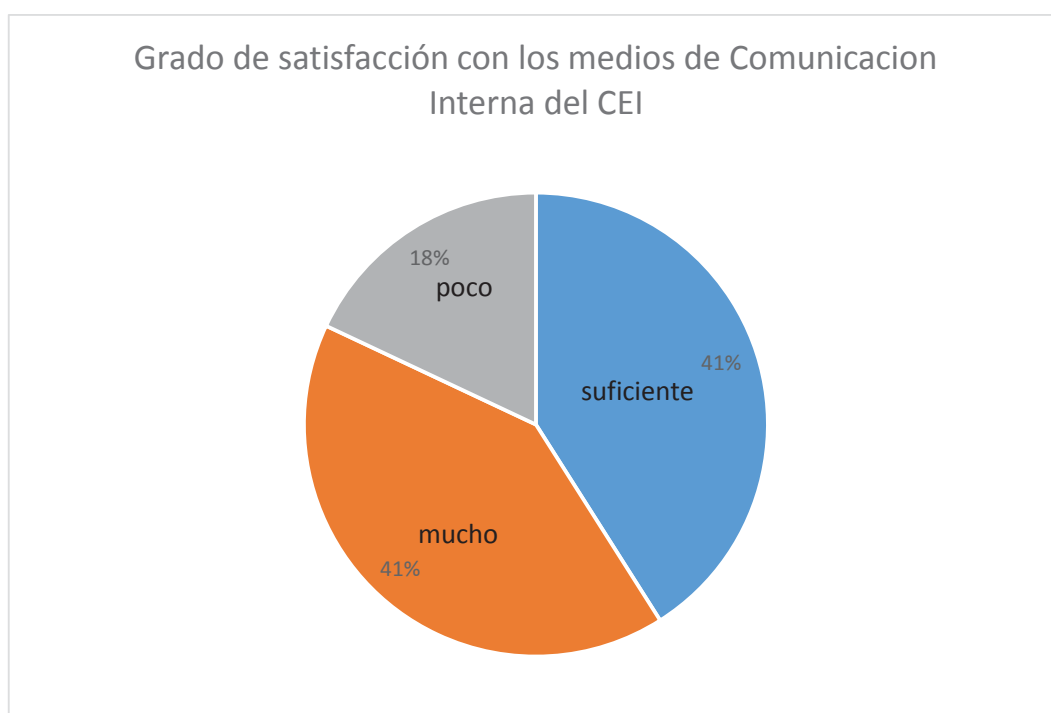
Gráfico 7
Canales para la comunicación entre empleados-empendedor



Según los encuestados las reuniones formales e informales son el canal en el que los trabajadores reciben información directa de gerencia o sea del emisor, pero consideran que no es tan eficaz para la comunicación interna, porque las reuniones no son frecuentes lo que limita la información, convirtiéndose en un problema para el encodificador que es el personal, afectando directamente la retroalimentación positiva del mensaje.

En una empresa la comunicación es indispensable, se preguntó qué tan satisfecho está el personal con los medios internos de comunicación asignando un valor numérico de 0 a 10 puntos.

Gráfico 8
Grado de satisfacción con los medios de internos de comunicación.



Elaboración propia.
Técnica: encuesta.
Fuente: trabajadores CEI.

El porcentaje de las personas muy satisfechas fue 41%, igual que suficiente con 41%, y poco satisfecho 18%, lo que significa que hay personas que consideran que la comunicación interna es apropiada y fluye asertivamente, pero hay un porcentaje significativo que cree que no se hace lo suficiente por la comunicación interna o hay un déficit que proviene del emisor y el canal.

Entrevistas realizadas

4.5.1 Entrevista realizada a Gerencia del Centro de Exportaciones e inversiones (CEI)

Por medio de la entrevista que se realizó a gerencia se deseaba conocer que canales se utilizan para la comunicación descendente y todo lo que a ésta respecta.

En primer lugar gerencia asegura tener una excelente estructura organizativa la que les permite una comunicación permanente y fácil entre el personal y sus coordinaciones, además tienen dos personas encargadas de la comunicación institucional, sin embargo en los resultados de la encuesta que se realizó al personal en general, se destacaba que no existen medios organizados de comunicación ni ascendente y descendente.

Por otro lado como en el caso del personal, gerencia usa como medios de comunicación formal la oral, la escrita, correos electrónicos, reuniones técnicas y existe un sistema denominado link a través del cual se chatea, estos medios son utilizados según la situación considerando que todos son eficaces, pero conviene señalar que la encuesta realizada al personal del Centro de Exportaciones e Inversiones, reveló que no hay comunicación interna permanente que cada área trabaja lo que le compete, no sabe la información de las demás áreas, contrario a lo que asegura gerencia.

La gerencia menciona que existe un buen flujo de comunicación, hay comunicación horizontal constante ya que las diversas actividades que realizan lo demanda, contrario a lo expuesto por los trabajadores, porque una de las recomendaciones para mejorar la comunicación interna propuestas por el personal

es que todas las áreas estuvieran informadas del trabajo de todas y no trabajar aisladamente.

Hay actividades que permiten que el personal exponga los resultados y los vea a nivel externo, periódicamente también se hace comité gerenciales, en donde también la gerencia expone y agradece el trabajo que se concibe.

4.5.2 Entrevista realizada al experto en Relaciones Publicas.

En la entrevista que se realizó al experto en relaciones públicas, profesor Walter Calderón habla de la importancia de la comunicación interna para una empresa él asegura que: **“la comunicación interna es fundamental porque uno no se puede comunicar bien hacia fuera, sino se comunica internamente bien”**. Esto quiere decir que el primer target a considerar por parte de una empresa tiene que ser sus colaboradores, sus accionistas, su junta directiva y que todos se informen de lo que está ocurriendo en la empresa, implica tener un buen sistema de información, para que la información circule de arriba hacia abajo en la estructura organizacional de abajo hacia arriba, pero también horizontalmente.

Según el experto, **“es increíble como en una empresa puede existir la posibilidad de no contar con información aun entre la misma gente que forman un departamento, donde lo que hay es un conjunto de varios feudos, donde la información se maneja como si fuera algo archiultra secreto, de tal forma que no se comparte con otros departamentos”**.

Muchas empresas importantes como el CEI, no tiene canales específicos de comunicación, pero el experto afirma desde su experiencia que **“es fundamental, porque si no están establecidos dichos canales es difícil comunicarse; por ejemplo, un gerente necesita comunicarse con la gente a través de sus mandos medios, supervisores, gerentes de departamentos, pensando en hacer accesible la información, estos canales deben estar abiertos a nivel medio, para los gerentes de primera línea, pero cada colaborador debe conocer la información de su empresa, se sentirá motivado y rendirá mejor, el trabajador se convierte en un buen comunicador de la marca”**, es decir cada uno habla bien de la empresa a la cual trabaja.

Un gerente no se puede quedar atrincherado en una oficina, debe ser una persona que esté presente en la vida de las personas que conforman su equipo, que sus

empleados y colaboradores lo sienta cercano no como alguien inalcanzable, y las nuevas teorías de administración hablan que un líder debe estar al servicio de su gente.

En la entrevista realizada a gerencia y en la encuesta aplicada al personal del CEI, se encontró que se hace uso principalmente de la comunicación informal y verbal sobretodo.

El Lic. Calderón menciona que esa dinámica puede ser un problema cultural en Nicaragua casi no se escribe o tiene que ver con las normas de las empresas, pero asegura que la comunicación informal se hace más efectiva en una empresa de pocos trabajadores, pero no en una que tiene por ejemplo mil o más personas, porque la comunicación no se puede improvisar **“alega que se deben planificar sistemas de información que permitan ser más eficientes”**. La comunicación es también parte de la gerencia, por lo tanto lo que yo no puedo controlar no lo puedo medir y lo que no puedo medir no lo puedo gerenciar, **“en la medida que se vea qué tan importante es la comunicación en la empresa no vamos a jugar con ella, por eso es que muchas veces se dan malos entendidos, baja la productividad es decir se vuelve un caos la vida organizacional, deben crear normas básicas, pautas sin necesidad de hacer un manual”**.

El mayor error de las empresas en cuanto a comunicación interna es dar por su puesto, todo se deja voluntariamente y no es así se debe promover se debe alentar, se tiene que motivar por lo tanto se tiene que planificar, la comunicación interna es parte de la gerencia es tan importante que no se debe dejar al libre albedrío de la gente y esto requiere mucha inversión de tiempo de recursos y sobretodo darle seguimiento a lo que estamos haciendo en comunicación interna.

El experto asegura que cada empresa es diferente a las demás y para mejorar la comunicación interna el aconseja que: **primero se debe identificar el problema para acompañar a la empresa y dar una posible solución idear una estrategia que sea adecuada al problema de ella, hay que estar abiertos al cambio,**

mucha paciencia, por parte del líder para motivar, para inspirar a sus colaboradores.

(Lic. Walter Calderón, 2013).

CONCLUSIONES

Con base en los resultados y objetivos específicos de esta investigación se presentan las siguientes conclusiones.

1. En el CEI, no hay canales específicos de comunicación interna para informar al personal, ni para brindar información. En ocasiones se realiza a través de canales escritos y verbales, pero en su gran mayoría se hace un uso mixto o sea de ambas. No hay reglas o criterios internos que regulen la manera de brindar y recibir información.
2. Los principales medios de comunicación dentro de la empresa son los mismos compañeros de trabajo, porque en sus conversaciones se enteran de información concerniente para todos. Actuando los empleados como medio de comunicación importante para la empresa y practicando con mucha frecuencia la comunicación informal.
3. En el CEI, se hace uso del correo electrónico y reuniones grupales principalmente para informar al personal.
4. La comunicación ascendente, se hace principalmente por las reuniones formales e informales y entrevistas al personal, pero dejan de un lado un medio importante el buzón de sugerencias.
5. Inicialmente uno de mis objetivos específicos era realizar un análisis documental de las herramientas internas, pero en el CEI no hay información

documental no hay broshores, murales, revistas o algún elemento comunicacional de este tipo.

RECOMENDACIONES

Para la gerencia.

- ❖ Definir canales de comunicación interna, que permitan que los trabajadores de las diferentes áreas puedan informarse y retroalimentar en tiempo y forma.
- ❖ Realizar un manual institucional de comunicación interna de los medios formales e informales permitidos para tener un cien por ciento de personal informado.
- ❖ Emitir comunicados o difundir información con antelación con la finalidad que el personal cumpla en tiempo y forma al recibir la información mucho antes del acontecimiento.
- ❖ Compartir información de la organización por medio de murales o medios que permitan que la información fluya y se expanda rápidamente.
- ❖ Realizar reuniones comunicativas más personalizadas.
- ❖ Emitir información de gerencia directamente a todo el personal en reunión general, de esta manera todo el personal tiene información de primera mano.
- ❖ Organizar un departamento de comunicación institucional que facilite y apoye la gerencia en los procesos de comunicación interna.

Para el personal.

- ❖ Diseñar una estrategia comunicativa que facilite la retroalimentación entre compañeros.
- ❖ Consensuar abiertamente con gerencia para exponer los problemas que existen desde su perspectiva.
- ❖ Proponer canales que les facilite la comunicación entre las áreas y con gerencia.
- ❖ Mostrar disposición a cooperar con los cambios que se puedan producir.

Para investigadores.

Profundizar en futuros estudios en los siguientes aspectos.

- ❖ Analizar factores que facilitan u obstaculizan la comunicación interna.
- ❖ Mostrar la efectividad de los canales de comunicación interna.
- ❖ Identificar lo negativo que puede traer la resistencia al cambio por parte de la organización en la implementación de una estrategia de comunicación.
- ❖ Mostrar la importancia de crear canales estrictos de comunicación interna.
- ❖ Identificar la efectividad de organizar un departamento que informe al personal en general y al público.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Paidós. Buenos Aires.
- Berlo, D. (1981). *El proceso de la comunicación*. El ateneo Buenos Aires.
- Bonilla C. (1994) *La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas*. 1ra. reimpresión. México. Editorial Trillas. Recuperado el 26 de junio de 2013 de <http://www.borriones.net/rpp/comempresa.pdf>
- Cervo L & Alcino P (2002), *Metodología Científica*. Ed. McGraw Hill, México. Recuperado el 10 de abril de 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/26947594/Metodologia-de-La-Investigaion>
- Cólimon, K. (1990). *Fundamentos de epidemiología*. Madrid: Díaz de Santos, S.A. recuperado el 9 de abril de 2013 de: http://www.uv.es/relieve/v12n1/relieev12n1_1.htm
- Conceptos básicos sobre Intranet y Extranet Aplicaciones y Ejemplos*. Recuperado el 14 de marzo de 2013 de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/introduc/intranet.htm>
- Cueva, M. (2005). *Diagnóstico y Planificación de la Comunicación Interna en la Dirección de Movilización del Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Tesis de Maestría en Comunicación no publicada, Universidad Andina Simón Bolívar
- De la torre E, & Navarro, R (1992). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc-Graw Hill. Recuperado el 10 de abril de 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/26947594/Metodologia-de-La-Investigaion> Quito, Ecuador.
- Galeano, E. (1997). *Modelos de comunicación*. España: Macchi. Recuperado el 30 de junio de 2013 de <http://octavioislas.files.wordpress.com/2011/01/modelos.pdf>
- García, J. (1998). *Comunicación Interna*. Madrid, España, Editorial Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 30 de junio de 2013 de: http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/N%C2%B0-10_David-Caldevilla_U-Complutense.pdf

- Grawitz M. (1996) *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Tomo I de II. México, Editorial Mexicana, 1984. Recuperado el 9 de abril de 2013 de: <http://www.ucoj.mx/acerca/coordinaciones/cgv/dgee/competitividad/documentos/Planes%20estatales%20de%20desarrollo/PED%20Guanajuato/Analisis%20y%20critica%20%20Guanajuato.pdf>
- Hernández, Fernández & Baptista (2004), *Metodología de la Investigación*, cuarta edición, McGraw-Hill Interamericana México D.F.
- Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. (2ª.ed.). (2002). México: Manual Moderno.
- Hernández, Sampieri & Mendoza (2008), *Metodología de la investigación* .
- Masaya, A. (2001) *Análisis de la Comunicación Interna del BANCO Del AGRO, S.A, durante su proceso de fusión año 2000*. Tesis de licenciatura en ciencias de la Comunicación Social no publicada, Universidad Francisco Marroquín Guatemala.
- Moirano, C. (2005), cátedra introducción a la computación, *Computación Aplicada a la Contabilidad, Administración y Economía, (internet, intranet, extranet, redes virtuales)*. Recuperado el 26 de junio de 2013 de: <http://unesr-grupo4-internet-extranet.blogspot.com/2011/01/definicion-de-internet-y-intranet.html>
- Morales, F. (sf) *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 26 de junio de 2013 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Muriel, M. Rota, G. (1980) *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Ed. Ciespal. Quito. Recuperado el 30 de junio de 2013 de: http://www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2010gogonzalez_perez.pdf
- Pérez, Ch. (2009). *Las estrategias de Comunicación Interna en las universidades*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación no publicada, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica* Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 30 de junio de 2013 de: http://www.fechac.org/pdf/rse/comunicacion_estrategica_presentacion_pizzolante.pdf

Retóricas, el feedback en la comunicación. Recuperado el 14 de marzo de 2013 de <http://www.retorigas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html>

Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall. Recuperado el 30 de junio de 2013 de: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/09/9-2%20Comportamiento%20Organizacional/Comportamiento%20Organizacional%20-%20Universidad%20Veracruzana.pdf>

Scheinson, D. (2000). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.

Sánchez, U. (2006) Modelos y Esquemas de comunicación. Algunos acercamientos. Colombia: Universidad de Medellín. Recuperado el 30 de junio de 2013 de: <http://octavioislas.files.wordpress.com/2011/01/modelos.pdf>

Taylor S, & Bogdan R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Ediciones Paidós. Recuperado el 10 de abril de 2013 de: <http://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Trelles, Irene. (2001) *Comunicación organizacional*, Editorial Félix Varona, La Habana, Cuba. Recuperado el 30 de junio de 2013 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf>

Techopedia, definición de binary digit. Recuperado el 14 de marzo de 2013 de <http://www.techopedia.com/definition/2678/binary-digit-bit>

UCA, (2010). *Normativa Para la Organización, Realización y Evaluación de Trabajos de Culminación de Estudios en Pregrado*.

Watzlawick, J., Beavin H., Jackson D: (2000) *La comunicación humana. Formas, trastornos, paradojas*. (10ª ed.) Sin modificaciones, Huber, Berna

ANEXOS

Encuesta

Estimado/a trabajador/a, en el marco de mi culminación de estudio, estoy realizando un estudio sobre la comunicación interna de CEI, le agradeceré tenga la amabilidad de responder la siguiente encuesta. Su información será confidencial y con fines académicos.

Marque con una X o encierre en un O la opción que más lo identifica.

I Datos generales

1 Sexo: Hombre _____ Mujer _____

2. Área en la que trabaja

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| a) Gerencia general | h) Coordinación de Proyecto |
| b) Inteligencia Competitiva | i) Desarrollo Empresarial |
| c) Comercialización Internacional | j) Mercadeo y Promoción |
| d) Administrativa Financiera | k) Consultores |
| e) Recepción | l) Chofer |
| f) Conserjería | m) Otro _____ |

3 Tiempo de laborar en la empresa

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| a) Menos de seis meses | b) de siete meses a un año |
| b) Dos años | d) más de cinco años |

II Comunicación Organizacional

4. ¿Qué canal de comunicación utiliza para obtener información?

- a. Verbal
- b. Escrito

5. ¿Qué canal de comunicación utiliza para brindar información?
- a. Verbal
 - b. escrito
6. ¿Qué método de comunicación informal utiliza con más frecuencia?
- a. Pláticas entre compañeros
 - b. comentarios de boca en boca
7. ¿Cuáles son los canales utilizados por los mandos superiores para comunicarse con los subordinados?
- a. Correos electrónicos.
 - b. Entrevistas al personal.
 - c. Buzón de sugerencias.
 - d. Reuniones grupales
 - e. Intranet
 - f. Otros
8. ¿Qué canales existen para la comunicación empleado-empleador en el CEI?
- a. Reuniones formales e informales
 - b. Dinámicas grupales
 - c. Buzón de sugerencias
 - d. Entrevistas al personal.
9. ¿Se siente satisfecho con los medios de comunicación utilizados en el CEI?
- a. Mucho
 - b. Suficiente
 - c. Poco
10. ¿Qué calificación de **1** a **10** le asigna a la comunicación interna en el CEI?
- _____
11. ¿Que recomienda para mejorar la comunicación interna en el CEI?

Entrevista

Estimado/a, Gerente o Representante de Gerencia, en el marco de mi culminación de estudio, estoy realizando un diagnóstico sobre la comunicación interna del CEI, le agradeceré tenga la amabilidad de responder la siguiente entrevista. Su información será confidencial y con fines académicos.

1. Lugar: _____
2. Fecha: _____
3. Hora: _____
4. Nombre: _____

❖ El objetivo de esta entrevista es conocer que canales utiliza la gerencia para comunicarse con sus subordinados.

1. Cómo es la comunicación organizacional en CEI
2. Tienen un departamento que se encargue de la comunicación institucional
3. ¿cuáles son los medios formales de comunicación interna del CEI?
4. ¿Cuáles son los más utilizados?
5. ¿Cuáles son los canales más utilizados por gerencia para comunicarse con sus empleados?
6. ¿Cuáles de estos considera es el más eficaz?
7. ¿Cómo es el flujo de comunicación entre empleado y empleador?
8. ¿hay comunicación horizontal constante del trabajo que realizan los trabajadores?
9. ¿Hay reuniones o actividades en donde todos los empleados puedan escuchar o ver los resultados de su trabajo a nivel externo?
10. ¿Existen reuniones en donde gerencia le haga participe a los empleados el éxito de la empresa?
11. ¿Qué canales es el que usan más los empleados para comunicarse con gerencia?

12. ¿Existen espacios en donde los empleados pueden hablar de su trabajo en general con todos los niveles jerárquicos reunidos?

Entrevista al experto en Relaciones Publicas

En el marco de mi culminación de estudio, estoy realizando un diagnóstico sobre la comunicación interna del CEI, le agradeceré tenga la amabilidad de responder la siguiente entrevista. Su información será confidencial y con fines académicos.

1. ¿Qué representa la comunicación interna en una empresa?
2. ¿Es importante o no que existan canales determinados para la comunicación interna?
3. ¿Desde su experiencia que canales deben existir?
4. ¿A qué obedece que en una empresa halla más comunicación verbal que escrita?
5. ¿Qué papel juega la comunicación informal en una empresa?
6. ¿Por qué en las empresas le asignan el mismo valor a la comunicación informal?
7. ¿Con que frecuencia debe existir comunicación o retroalimentación con gerencia?
8. ¿En qué cree que fallan las empresas en la actualidad en cuanto a comunicación interna?
9. ¿A demás del correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones grupales, e intranet que otros medios deben existir en una empresa una comunicación interna fluida?

10. ¿Qué recomienda a una empresa que tiene problemas de comunicación interna?

Entrevista realizada a la gerencia

1. ¿Cómo es la comunicación organizacional en el CEI?

Excelente la estructura organizativa permite una comunicación permanente y fácil entre el personal y sus coordinadores, en el CEI estamos muy contentos porque la comunicación fluye de manera excelente en todos los niveles.

2. ¿Tienen un departamento que se encargue de la comunicación institucional?

Claro que sí, están dos personas encargadas de la actividad con mucha experiencia en el tema, ellos se encargan de la comunicación externa, de los asuntos de publicidad entre otros.

3. ¿Cuáles son los medios formales de comunicación interna del CEI?

Escrita, oral, correos electrónicos, existe un sistema denominado linc a través del cual se chatea, y por ahí nos comunicamos y estamos en constante comunicación y retroalimentación, estas herramientas consideramos se ajustan a nuestras necesidades.

4. ¿Cuáles son los más utilizados?

Todos dependiendo de la situación, como tenemos varios cada uno se ajusta a la necesidad del momento y del tipo de mensaje que se quiere dar y a quien se quiere informar, porque si hay alguien que no tiene correo electrónico como es el caso de los choferes por ejemplo.

5. ¿Cuáles son los canales más utilizados por la gerencia para comunicarse con el personal?

Vía reuniones técnicas, correos electrónicos.

6. ¿Cuál considera ha sido el más eficaz?

Todos, cada uno se adapta a las necesidades de cada mensaje y de cada persona que quiere informar y a quien se quiere dar el mensaje, como ya dije estamos muy

satisfechos de como se hace la comunicación interna y de los medios que tenemos.

7. ¿Cómo es el flujo de comunicación entre empleado y empleador?

Hay buena armonía entre todos, hay un ambiente laboral agradable

8. ¿Hay comunicación horizontal constante del trabajo que realizan los trabajadores?

Efectivamente, sobre todo por la diversidad de actividades que realizamos y la simplicidad que tratamos de implementar para atender eficazmente los servicios que se prestan.

9. ¿Hay reuniones o actividades en donde todos los empleados puedan escuchar o ver los resultados de su trabajo a nivel externo?

Así es, se hacen periódicamente con el personal, también se hacen comité gerenciales.

10. ¿Existen reuniones en donde gerencia le haga participe a los trabajadores del éxito de la empresa?

Ídem a la anterior. Sobre todo para agradecer de manera particular a los que hicieron posible el trabajo.

11. ¿Qué canales usan más los empleados para comunicarse con gerencia?

Canales formales e informales

12. ¿Existen espacios donde los empleados puedan hablar de su trabajo en general con todos los niveles jerárquicos reunidos?

Así es, también cada gerencia realiza sus propias reuniones de trabajo para compartir sus propios pensamientos para luego concretarlos en futuros proyectos.

Entrevista realizada al experto en Relaciones Publicas

1. ¿Qué representa la comunicación interna en una empresa?

La comunicación interna es fundamental porque uno no se puede comunicar hacia fuera bien si no se comunica internamente bien, eso quiere decir que el primer target a considerar por parte de una empresa tienen que ser sus colaboradores, sus accionistas, su junta directiva para que todos estén enterados de lo que está ocurriendo en esta empresa y eso implica tener un buen sistema de información, para que la información circule de arriba hacia abajo en la estructura organizacional de abajo hacia arriba, pero también horizontalmente, porque es increíble como en una empresa no hay información aun entre la misma gente que forman un departamento, donde lo que hay es un conjunto de varios feudos, donde la información se maneja como si fuera algo archiultra secreto, de tal forma que no se comparte con otros departamentos.

2. ¿Qué tan importante o no que hallan canales determinados para la comunicación interna?

Esto es fundamental, porque si no están establecidos esos canales es como difícil comunicarse, por ejemplo un gerente necesita comunicarse con la gente a través de sus mandos medios como supervisores pensando en cómo hacer accesible esa información, pero también un gerente no se puede quedar atrincherado en una oficina, tiene que ser una persona que esté presente en la vida de la gente que la gente lo sienta cercano no como alguien inalcanzable, y las nuevas teorías de administración hablan que un líder debe estar al servicio de su gente.

3. ¿Qué canales deben existir en una empresa desde su punto de vista?

Creo que esos canales deben estar abiertos a nivel medio como a los gerentes de primera línea, pero cada colaborador si conoce la información de su empresa, recibe beneficios que están por encima de los que manda la ley, se sentirá motivado y rendirá mejor, este trabajador tiene que convertirse en un buen comunicador de la marca, es decir cada uno debe hablar bien de la empresa a la cual trabaja.

4. ¿A qué cree que se deba que en una empresa la comunicación sea más verbal que escrita?

Tiene que ver con un asunto cultural nosotros en Nicaragua casi no escribimos y tiene que ver con las normas de la empresa.

5. ¿Qué papel juega la comunicación informal?

La comunicación informal se hace más efectiva en una empresa de pocos trabajadores, pero no en una que tiene por ejemplo mil o más personas, porque la comunicación no podemos estar improvisándola, pienso que debemos planificar sistemas de información que nos permitan ser más eficientes, la comunicación es también parte de la gerencia, por lo tanto lo que yo no puedo controlar no lo puedo medir y lo que no puedo medir no lo puedo gerenciar, creo que en la medida que sepamos qué tan importante es la comunicación en la empresa no vamos a jugar con ella, por eso es que muchas veces se dan malos entendidos, baja la productividad es decir se vuelve un caos la vida organizacional, deben crear normas básicas, pautas sin necesidad de hacer un manual.

6. ¿Qué tan frecuente debe haber retroalimentación de gerencia?

Todo está marcado por el tema de la necesidad, la comunicación no va a resolver un tema de gerencia la comunicación va a resolver problemas de comunicación que hallan, pero obviamente si un gerente no quiere, no cree en esto no se va a hacer y ahí se pierde la oportunidad de usar las herramientas que hoy se usan, la gente necesita tener la información básica que le sirva para su trabajo.

7. ¿Además de correo electrónico, reuniones grupales, entrevistas al personal e intranet, que otros considera usted desde su experiencia no debe faltar en una empresa?

Eso depende de cada empresa no todos tienen los mismos canales, pero es importante que den mucha importancia a los medios en los cuales las personas se

pueden pronunciar más confidencialmente, porque en algunas empresas los colaboradores no hablan por miedo a represalias.

8. ¿En qué cree que fallan las empresas en la actualidad en cuanto a comunicación interna?

Creo que el mayor error es dar por su puesto, todo se deja voluntariamente y no es así se debe promover se debe alentar, se tiene que motivar por lo tanto se tiene que planificar, al comunicación interna es parte de la gerencia es tan importante que no se debe dejar al libre albedrío de la gente y esto requiere mucha inversión de tiempo de recursos y sobretodo darle seguimiento a lo que estamos haciendo en comunicación interna.

9. ¿Por qué en las empresas le asignan el mismo valor a la comunicación formal e informal?

Creo que tal vez hay un error, porque todo el mundo le tiene miedo al cambio, pero a medida que ordenemos estos procesos todos nos beneficiamos ejemplo en una reunión debe haber una memoria, para los que no estuvieron presentes ahí está la memoria, ese es un instrumento que nos facilita el trabajo.

10. ¿Qué puede recomendar desde su experiencia para mejorar la comunicación interna?

Primero se debe identificar el problema para acompañar a la empresa y dar una posible solución idear una estrategia que sea adecuada al problema de ella.

Hay que estar abiertos al cambio.

Mucha paciencia, por parte del líder para motivar, para inspirar a sus colaboradores.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS	3
MARCO TEÓRICO.....	4
MARCO REFERENCIAL.....	4
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
TEORÍAS QUE SOPORTAN EL ESTUDIO	11
EL MODELO DESCRIPTIVO DE LA COMUNICACIÓN DE SCHRAMM.....	12
MODELO DE COMUNICACIÓN DE BERLO.....	14
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	17
DIVISIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	19
REDES DE MENSAJES.....	23
DISEÑO METODOLÓGICO	25
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
SUJETOS DEL ESTUDIO.....	26
EXPERTO EN RELACIONES PÚBLICAS	27
INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
ENCUESTA.....	27
ENTREVISTA.....	27
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	28
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES.....	42
LISTA DE REFERENCIAS.....	44
ANEXOS	47

