

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
INFORME FINAL



FEB 2014

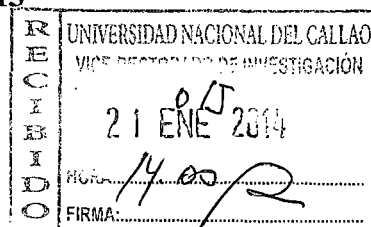
“INFLUENCIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA CALIDAD
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EL CALLAO EN EL
AÑO 2013”

INVESTIGADOR : DR. JORGE LUIS CAMAYO VIVANCO

(PERÍODO: 01.01.2013/31.12.2013 R.R.098-2013-R)



DICIEMBRE, 2013



A) ÍNDICE

B) RESUMEN.....	03
C) INTRODUCCIÓN.....	04
D) MARCO TEÓRICO.....	05
E) MATERIALES Y MÉTODOS.....	84
F) RESULTADOS.....	85
G) DISCUSIÓN.....	98
H) REFERENCIALES.....	99
I) APÉNDICE.....	100
J) ANEXOS.....	107

B) RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo, demostrar que existe una relación significativa entre la variable independiente: “Sistema de Comunicación” con la variable dependiente “Calidad Administrativa” de la Universidad Nacional del Callao en el año 2013; lo cual se verificó con la prueba estadística correspondiente.

Luego de procesar los datos utilizando el paquete estadístico SPSS 19.00 la investigación arrojó los siguientes resultados:

- Nivel de calidad Administrativa: media (51%)
- Grado de sistema de información: alto (60%)
- Principal problema que afecta: dirección (58%)
- Grado de relaciones humanas: medio (83%)
- Grado de satisfacción laboral: media (48%)
- Conocimiento BSC: negativo (91%)
- Nivel de eficiencia del servicio de comunicaciones y RR.PP: alto (58%)
- Grado de percepción de la comunidad respecto a UNAC: medio (52%)
- Influencia de las comunicaciones en el nivel de calidad administrativa: afirmativa (92%)
- Opinión acerca de acreditación y certificación de UNAC: afirmativo (56%)

CONCLUSIÓN:

El sistema de comunicación influye significativamente en la calidad administrativa de la Universidad Nacional del Callao, según la prueba estadística correspondiente.

C) INTRODUCCIÓN

El problema de la presente investigación pretende resolver la interrogante ¿Cómo influye el sistema de comunicaciones en la Calidad Administrativa de la Universidad Nacional del Callao?

Se propone medir el comportamiento de los indicadores: nivel de calidad administrativa, grado de sistema de Información, problemas que experimenta Unac, grado de relaciones humanas, Grado de satisfacción laboral, Conocimiento del BSC, nivel de eficiencia del Servicio de Comunicaciones y Relaciones Públicas, grado de percepción de la comunidad respecto a UNAC, influencia de las comunicaciones en el nivel de calidad administrativa y logro de la Acreditación y Certificación de la calidad

El objetivo es encontrar el grado de relación entre los indicadores de las variable independiente: sistema de información con la variable dependiente: calidad administrativa en el entorno de UNAC en el presente año.

La importancia de la investigación radica en su contribución para el logro de la acreditación universitaria de Unac, lo que se justifica por la intención de dar el mejor servicio a los estudiantes y pueblo Chalaco.

D) MARCO TEÓRICO

1.0- LAS ORGANIZACIONES HOY: RETOS Y PERSPECTIVAS

La organización, tradicionalmente, está constituida por un grupo de personas que ocupan un lugar común y trabajan por un objetivo o propósito común previamente establecido.¹

Existen otros elementos propios de las nuevas organizaciones, por ejemplo las organizaciones virtuales, en las cuales sus miembros no ocupan un espacio común, sino que están interconectados usando tecnologías comunicacionales o informacionales.

En la organización actual deben de estar presentes:

- un propósito socialmente aceptable
- compartido por los miembros de la organización
- relacionado con el área de negocios de la organización
- un sistema socio técnico con elementos interdependientes
- un sistema comunicacional tecnológicamente adecuado que permita la interdependencia

Las organizaciones actuales, se han movido de una concepción donde el negocio y las metas derivadas de él eran fundamentales, a una concepción donde la organización es un sistema social en el que las necesidades de los empleados y del entorno social son consideradas como elementos fundamentales también.

1.1. Los rasgos del nuevo escenario

Rafael Alberto Pérez, en “Estrategias de comunicación” (2001) caracteriza al nuevo escenario del siglo XXI con los siguientes rasgos coincidentes:

Es un escenario plural. Las líneas divisorias de la política mundial, que ofrecían modelos para explicar y legitimar ciertas organizaciones y la cohesión interna de muchas sociedades, desaparecen con el final de la guerra fría. Esa circunstancia

¹Diplomado Virtual Gestión de RR.HH (2013). URP- Lima

ha propiciado el resurgir de múltiples conflictos (entre ellos los étnicos y los nacionalistas) derivados, eso sí, de numerosas causas.

Los medios de comunicación difunden rápidamente los conflictos a otras partes del mundo donde se reproducen y reaparecen bajo otras formas en función de las tradiciones y problemas locales. Toda ideología con pretensiones de dominio universal se ha desvanecido, y con ella han perdido su justificación diversas imágenes y proyecciones de un enemigo característicamente definido.

Es un escenario altamente competitivo y dominado por intereses económicos.

No es casual que los movimientos sociales anti-globalización objetivasen al Banco Mundial como el enemigo a combatir.

Es un escenario Informacional. Y lo es tanto en su sentido económico como en su sentido social:

- Económico: La productividad y la competitividad de las empresas, regiones, o naciones dependen de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento.
- Social: La información nos ofrece los medios para acceder al conocimiento del que dependen nuestra capacidad para relacionarnos y resolver nuestros problemas.

Todo ello permite una intensificación sin precedentes en la interacción y abre nuevas vías de gestión para nuestros conflictos/oportunidades.

Sociedad de la información; sociedad “web”; generación “wired”; ciberespacio; aldea global; realidad virtual; digitalización; autopistas de la información; el mundo como espectáculo; psicotecnología, etc., son algunas de las etiquetas que dan nuevo cuño a este fenómeno y nos obligan a observarlo desde nuevas perspectivas²

²Ídem pág. 5

Es un escenario organizado en red: la sociedad se está constituyendo rápidamente en torno a redes electrónicas de información por las que todo circula: el comercio internacional, el dinero, la política, las relaciones personales, el arte, las aficiones, las obsesiones, el conocimiento, la educación, la pornografía, etc.

Desde un punto de vista económico las redes representan, al menos, tres grandes niveles de transformaciones:

- La aparición de nuevos modelos organizativos: la empresa en red
- El establecimiento de alianzas en red
- La gestión y el desarrollo de los negocios (productividad, competencia y clientela incluidos) a través de la red de redes: Internet

Desde un punto de vista sociopolítico, estas redes representan un nuevo poder horizontal y emergente en manos de los ciudadanos (posibilidad de agrupación de intereses a través de Internet: de accionistas minoritarios, de votantes, de damnificados, de fans, de partidarios de tal o cual movimiento social, etc.).

Es un escenario Global. De hecho, desde Marshall McLuhan (1969), estamos advertidos de que las nuevas tecnologías iban a producir cambios profundos en nuestra sociedad hasta convertirla en una gran aldea global, cambios incluso en nuestra forma de reaccionar y pensar. Una tarea que ha proseguido con ahínco su sucesor en la Universidad de Toronto, Derrick de Kerckhove (1999), quien ha destacado los efectos de los medios electrónicos en nuestro cuerpo y en nuestra inteligencia, así como en las funciones del dinero, la política y la producción. Todo ello modifica nuestra noción del espacio-tiempo en que vivimos.

1.2. Una nueva concepción de la empresa

Es un hecho que el punto de vista económico sobre la concepción de la empresa y del empresario ha cambiado fuertemente en los últimos años: mientras que el cálculo económico tradicional era un cálculo del beneficio sacado de un balance proveniente del pasado, el cálculo económico empresarial actual es, por el

contrario, un cálculo orientado al futuro y que intenta, en base a previsiones de resultados, llevar esa empresa, esa institución al estado de futuro que se desea dentro de entornos inciertos.³

Este cambio implica:

- La administración del futuro. No seguir orientándose en el pasado, sino prever e integrar los comportamientos futuros, los propios pero también los de los demás actores (consumidores, competidores, la sociedad en general), a la hora de adoptar las decisiones empresariales
- Flexibilidad. Entendida como la capacidad para anticiparse y adaptarse al entorno en el cual quiere desenvolverse la empresa
- La búsqueda permanente de la organización excelente. Para ello hay que desarrollar una cultura empresarial que armonice objetivos y entorno
- Internacionalización. Lo que obliga a integrar entornos desconocidos
- Capacidad estratégica. Saber cuándo, cómo y con qué medios debe producirse el ajuste permanente entre el entorno seleccionado y los recursos y capacidades de que dispone una empresa o institución

Los economistas suelen sintetizar todos estos rasgos de la nueva cultura económica bajo un solo término: competitividad.

Este reconocimiento viene a coincidir con la aparición de:

- nuevos públicos (asociaciones de consumidores, ecologistas, periodistas, colectivos marginales, etc.)
- nuevas demandas a las organizaciones (pleno empleo, responsabilidad social, respeto al medio ambiente, nuevos derechos, etcétera)

Surgen así las primeras políticas de comunicación empresarial que, desbordando el ámbito puramente marketiniano, pasan a abarcar la totalidad de la organización y de sus intercambios. En otras palabras, la información por sí misma no les permitía a los economistas resolver una serie de cuestiones tanto

³ A. Toeffler (1992), "La tercera ola" New York- USA.

internas como externas que tiene planteada la empresa moderna tal como se detalla en la siguiente tabla:

Internas

- cultura empresarial
- identidad
- liderazgo
- autoimagen
- motivación
- orientación hacia la calidad
- creatividad, etc.

Externas

- imagen
- identidad visual
- diálogo con los diferentes públicos de la corporación (stakeholders)
- motivación a la compra
- aceptación social
- proximidad, etc.

1.3. Una nueva concepción del empresario

El mundo de los negocios de hoy en día ha perdido estabilidad y, como consecuencia, predecibilidad. Estamos hablando de una competencia global cada día más fuerte, de una necesidad constante de innovación, y de un mundo cada vez más interdependiente y conectado por sistemas de información cada vez más sofisticados. En este contexto, los recursos humanos de las organizaciones tienen una actitud diferente hacia el autoritarismo y la jerarquía, y, en general, todo se ha vuelto más inseguro e inestable.⁴

Lo que plantea un reto a las habilidades directivas y reclama la necesidad de un liderazgo basado en la capacidad para influir en los demás y no en la imposición autoritaria de órdenes de mando. De esta forma, mientras unas escuelas del

⁴ B. Gates (2001) "Negocios a la Velocidad del pensamiento". Prentice Hall, USA

management reclamaban culturas empresariales fuertes, otras ponían el énfasis en la necesidad de un nuevo empresario.

Lo que estaba sobre el tapete era la sustitución del empresario administrador, propio de entornos estables, por una nueva figura: el empresario diseñador de futuros, capaz no solo de tener visión, sino también de compartirla con sus equipos, y así transformar la realidad actual en un estado futuro deseado.

2.0- LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN, LA GLOBALIZACIÓN, LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

2.1. La Globalización

La globalización es un proceso económico y de gestión. Surge y se expresa en el crecimiento de empresas a partir de una lógica de expansión que se ve favorecido por:

- el desarrollo tecnológico, particularmente de los medios de transmisión de información (datos) y de comunicación (la publicidad se transnacionaliza para crear el soporte ideológico a los productos de las empresas multinacionales, el cine contribuye a crear una cultura del entretenimiento)
- los modos de gestión: criterios norteamericanos de reducción de costos, marketing, pautas de venta de productos se internacionalizan.
- la pauta de gestión es en red. Los procesos han llegado a tal grado de eficiencia que permiten descomponer en unidades dispersas sin un centro visible.
- financiamiento racionalizado, sistema de producción que abarata los costos
- flujos de información, circulación de mercancías funcionan igual en cualquier lugar sin una base centralista.

La globalización, se la cuestione o no, es un proceso innegable. Algunas de las grandes aristas sobre las que se levanta este monumental cambio de la civilización humana son:

- la ampliación del comercio internacional

- el ensamblaje de una institucionalidad supranacional y hasta de amplias redes de organizaciones de la sociedad civil
- el acercamiento virtual de individuos, comunidades y países alejados a través de las tecnologías de la información.

Por primera vez en la historia de la humanidad, todo se puede hacer en cualquier parte y vender donde se quiera. En las economías capitalistas esto significa fabricar cada componente y desarrollar cada actividad en el lugar del planeta donde pueda ser mas barata y vender los productos o servicios resultantes donde quiera que los precios y ganancias sean más altos.

Desde el punto de vista tecnológico los costos de transporte y comunicación han bajado sustancialmente y la velocidad con la cual se viaja y se transmite ha aumentado exponencialmente. Esto ha hecho crear sistemas de comunicaciones y control dentro del sector empresarial. Los grupos de diseño se pueden coordinar en diferentes partes del mundo, los componentes se pueden fabricar en el lugar del mundo que sea más barato y enviar a puestos de montaje que minimicen los costos totales. Los productos terminados se pueden despachar rápidamente hacia donde sea necesario. Las ventas pueden ser mundiales.

En el campo de los medios de comunicación o de la tecnología de la información, la industria que se esta desarrollando en la confluencia de la televisión, los teléfonos, las computadoras y las artes visuales es la de mayor crecimiento en el mundo.

La globalización, como la información de la que se alimenta y depende para crecer, es una compleja red de procesos políticos, económicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales que, según se aprovechen, pueden producir vida o muerte, progreso o retroceso, riqueza o miseria.

Muchos temen que la última revolución tecnológica que impulsa la globalización agrave las ya brutales desigualdades entre ricos y pobres. Sin las políticas adecuadas, tienen razón, pero si se conduce bien el proceso, «los

beneficios pueden ser superiores a los riesgos», tal como se señala en el último Informe sobre Desarrollo Humano.

La globalización en abstracto no es ni buena ni mala. Se trata de la última fase de desarrollo de la sociedad internacional. La nueva tecnología, que ha acelerado la globalización, crea también grandes oportunidades para cambiar esas condiciones y facilitar la construcción pendiente. Siempre ha sido así. Del 70 al 97 la desnutrición en el Asia meridional se redujo de un 40% a un 23% gracias a la introducción de sistemas de cultivo, fertilizantes y plaguicidas que, en 40 años, multiplicaron por cuatro la producción de arroz y trigo en la región.

Internet, el teléfono inalámbrico y otras tecnologías de la información y las telecomunicaciones permiten facilitar acceso rápido y muy barato tanto a pobres como a ricos.

Esta interconexión que algunas instituciones aprovechan, induce un cambio que revoluciona el funcionamiento de las sociedades industriales y que, de momento, ha acelerado la exclusión de zonas geográficas, de colectivos humanos o de culturas enteras. Pero posee un potencial considerable para fomentar el bienestar económico y las relaciones humanizadoras entre personas o entre grupos humanos.

2.2. Cambios en la economía

El fenómeno de la globalización se manifiesta con un rostro concreto en la economía: revolución tecnológica, empresas, trabajadores. Algunos ejemplos de cambios que la globalización introduce en la economía:

- Revolución en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). La entrada en el nuevo milenio es una época de cambios rápidos debidos en parte a la introducción acelerada, desde mediados de los años 70, de las TIC en las formas de producción y la vida de mucha gente, sobre todo en los países industrializados. La crisis económica que estalló en 1973 agudizó la competencia entre las empresas. Las menos eficientes desaparecieron y las supervivientes modificaron las técnicas organizativas e incorporaron las TIC

para ser competitivas en los ámbitos nacional e internacional. El abaratamiento de los costes del transporte ha posibilitado a más empresas la internacionalización de sus actividades

- Nuevas formas de producción: En los últimos años, se está produciendo una fuerte expansión de nuevas formas de producción que consisten en la desmaterialización y la desnacionalización de muchos productos y procesos productivos.

Desmaterialización

La desmaterialización de los productos significa que su valor añadido ha pasado a depender más de los elementos inmateriales que llevan incorporados (diseño del producto, imagen de marca, patentes...) que de la manipulación física de los elementos materiales que los integran. Por ejemplo, en el precio de una Coca-Cola hoy pesa más la publicidad y la patente del invento que los componentes materiales de la bebida. En el precio de un programa de videojuegos o de informática pesan más las horas de creatividad y de programación que el coste del disquete que contiene este programa.

2.3 Desnacionalización

En segundo lugar, se constata una desnacionalización cada vez mayor de los productos. Esto significa dos cosas: que cada vez consumimos más productos extranjeros; pero también que cada vez podemos creernos menos lo de "Made in...". Cada vez consumimos más productos extranjeros porque el comercio internacional ha crecido. Cada vez podemos creer menos en lo de "Made in..." porque los cambios recientes en las TIC y en los transportes han facilitado a las empresas la división internacional de los procesos productivos: existen muchos bienes para los cuales cada fase del proceso puede realizarse en el país que más beneficios genere para la empresa. Y sobre todo las que producen bienes intensivos en trabajo no cualificado, que trasladan a los países con mano de obra barata las fases del proceso que implican más intensidad de trabajo.

2.4. Cambios en el mundo del trabajo

Los cambios productivos que acabamos de analizar han ocasionado la división de los trabajadores en dos categorías:

- Los trabajadores autoprogramables son los que saben manejar las TIC y adaptarse a los cambios que estas imponen: generan la parte más importante del valor añadido de los procesos y son difíciles de sustituir
- Los trabajadores genéricos. Son los que realizan trabajos menos importantes y son prescindibles a nivel individual, si bien no como colectivo

Esta división está comportando un incremento de las diferencias salariales: los trabajadores "autoprogramables" no se pueden dejar escapar" y por lo tanto su fidelización en una empresa les permite obtener salarios (u otros incentivos económicos) mucho más elevados que los trabajadores genéricos.

Además, el paro y la precariedad se están convirtiendo en problemas crónicos para las economías industriales y han afectado sobre todo a los trabajadores genéricos en tanto que son individualmente prescindibles. De hecho, el paro y la precariedad del trabajo son problemas económicos, pero tienen consecuencias culturales: baja autoestima, reducción de las posibilidades de realizar proyectos de pareja, mayor inestabilidad de las formas de familia, aumento de la delincuencia, etc.

La globalización no sólo ha dualizado el mercado entre trabajadores "auto programables" y genéricos. De hecho, ha atomizado los intereses de los trabajadores porque se han superpuesto dualidades a muchos niveles:

- entre ocupados y parados
- entre trabajadores temporales y fijos
- entre trabajadores a tiempo completo y parcial
- entre hombres y mujeres / entre legales y sumergidos
- entre trabajadores nativos e inmigrantes

El resultado ha sido el debilitamiento del poder de los trabajadores a la hora de reclamar su participación en la riqueza que los incrementos de productividad general.

Los sindicatos han perdido capacidad de negociación ante las grandes empresas a causa de la atomización de los intereses de los trabajadores y de la escasez de trabajo en los niveles de cualificación profesional más proclives a la sindicación.

2.5 Cambios en el nivel sociopolítico: El Estado está perdiendo autonomía en decisiones económicas:

Una economía global crea una desconexión fundamental entre las instituciones políticas nacionales y sus estrategias para controlar los hechos y las fuerzas económicas internacionales que tienen que ser controladas.

En lugar de un mundo donde las políticas nacionales orientan las fuerzas económicas, la economía global crea un mundo en el cual las fuerzas geoeconómicas extra nacionales dictan las políticas económicas nacionales. Con la internacionalización los gobiernos pierden el control.

En una economía global, cuando una nación tiene altos impuestos y gastos sociales las empresas simplemente se trasladan a las sociedades con más bajos impuestos y servicios sociales, como por ejemplo el Asia.

La era de las regulaciones gubernamentales de las empresas ha concluido y la era de la regulación económica mundial todavía no ha llegado.

Al menos durante un tiempo el capitalismo se va a manejar con mucho menos regulación gubernamental. Es el momento de impulsar un conjunto de acuerdos, instituciones y reglas que permitan colocar a la globalización económica de nuevo bajo la autoridad política que vele por el bienestar de todos.

Por el contrario, muchos gobiernos en los países desarrollados están fomentando la liberalización indiscriminada del comercio y de los movimientos de capital. Al mismo tiempo, trabajan por la consolidación de grandes empresas

"nacionales" fuertes capaces de competir en el mercado mundial. Esta estrategia de impulso de "multinacionales de base nacional propia", ha tenido no obstante consecuencias nocivas: las grandes empresas globales (tanto de base "nacional" como "extranjera") consiguen de los gobiernos y de los bancos tratos fiscales, financieros, laborales o ecológicos privilegiados. Son los consumidores, las pequeñas y medianas empresas o los ciudadanos más pobres los que acaban pagando estos privilegios y ven reducidos los programas de lucha contra la pobreza por incapacidad presupuestaria del Estado.

2.6. Cambios a nivel ciudadanos

Como simples ciudadanos cada vez somos más conscientes de que vivimos sobre un mundo que se ha globalizado: el fenómeno toca ya todos los aspectos de la vida social, la economía en primer término. Como nunca, los procesos culturales educativos trascienden las fronteras y, apenas sin sentirlo, se "globaliza" también nuestra percepción del mundo.

Las nuevas tecnologías y su aplicación al desarrollo de la producción, las finanzas y los servicios, entre otras áreas, han impuesto un ritmo de vértigo a los asuntos humanos.

En pocos segundos nos enlazamos con países remotos, hablamos o investigamos de un lado a otro del planeta. Tenemos herramientas que nos permiten ver, escuchar y leer en tiempo real lo que se hace, dice o escribe en cualquier parte del planeta. Incluso la medicina se vale de ellas para mejorar la calidad de los servicios que los profesionales imparten en cualquier lugar, por aislado que parezca.

Lo mismo ocurre en otros campos científicos o humanísticos, cuya disponibilidad favorece a su vez la investigación. La navegación en el ciberespacio pone a nuestro alcance informaciones y conocimientos que en otras épocas tardaban años en difundirse. Estamos, pues, ante una auténtica revolución del conocimiento, incomparablemente mayor y más profunda que otras ocurridas en la historia.



Sin ánimo de profundizar en el concepto globalización, parece muy útil asumir como punto de partida la siguiente reflexión de Manuel Castells que la describe así:

“En sentido estricto, la globalización es el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad en tiempo real a escala planetaria. Es un fenómeno nuevo, por lo que solo en las dos últimas décadas del siglo XX se ha constituido un sistema tecnológico de sistemas de formación, telecomunicaciones y transporte que ha articulado todo el planeta en una red de flujos en los que contrafluyen las funciones y unidades de todos los ámbitos de actividad humana ... La economía global incluye en su núcleo fundamental, la globalización de los mercados financieros, cuyo comportamiento determina los movimientos de capital, las monedas, el crédito y por lo tanto las economías de todos los países... La globalización de la economía también incluye la importancia creciente del comercio internacional en el crecimiento económico, el aumento considerable de la inversión extranjera directa, la globalización de una parte esencial de la producción de bienes y servicios en torno a empresas multinacionales y a sus redes auxiliares, la interpretación internacional de mercados y bienes y servicios, la formación de un mercado global de trabajadores de especial cualificación (de los ingenieros de software a los futbolistas) y la importancia de las migraciones internacionales de mano de obra desplazada por la crisis económica hacia zonas con mayores oportunidades de empleo y progreso”.

Junto a ello, como hemos dicho antes, también somos testigos de la globalización de las tecnologías, la información y la comunicación (multimedia e internet). Y, a la vez, observamos la globalización del llamado crimen organizado y la enfermedad. Como individuos y sociedades, nos intimidan nuevas amenazas a escala planetaria y éste, al parecer, es sólo el comienzo.

No obstante, en esta materia, en América Latina y el Caribe nos encontramos ante grandes desafíos que hay que subrayar para poder enfrentarlos.

- Nuestra debilidad tecnológica es patente y, por consiguiente, carecemos de competitividad para afrontar los desafíos de un mundo cada vez más complejo e interrelacionado
- Son conocidas igualmente las dificultades financieras que nos asaltan, convertidas en crisis recurrentes que echan abajo cualquier posible avance. Vivimos, pues, en un horizonte de necesidades insatisfechas, donde prevalece la desigualdad, la exclusión social como componente estructural del modelo económico
- Y por si fuera poco, en las décadas recientes sufrimos la devastación paulatina de las riquezas naturales. El hábitat se destruye a ojos vista, causando problemas que repercutirán en la calidad de la vida humana sobre la tierra.

A todo eso había que agregar el reconocimiento de que es absolutamente indispensable pensar estratégicamente en la formación de recursos humanos.⁵

Otra vez, nos volvemos a encontrar con el capital humano que se necesitaría para poder pensar en sacar nuestra región del subdesarrollo. Se requiere, hay que decirlo una vez más, de toda una reforma educativa. La educación es la principal inversión de infraestructura en la era de la información.

Pero la reforma educativa no consiste solo en mayor escolarización o en introducir Internet en las escuelas. Pasa sobre todo, por la formación de los formadores, tanto en método pedagógico como en conocimientos especializados y en familiaridad con las nuevas herramientas tecnológicas. Implica también una utilización de las nuevas formas de enseñanza virtual que aceleran la formación de los formadores y permiten quemar etapas. No es una política fácil ni rápida, pero es la condición indispensable para la transición de conjunto de la sociedad a la Sociedad de la Información y el Conocimiento en un mundo globalizado.

⁵l. Chiavenato (2000) "Administración de empresas" Sao Paulo- Brasil.

3.0- LA CULTURA ORGANIZACIONAL: VISIÓN, MISIÓN, VALORES, FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. La cultura empresarial

En este contexto otras voces del management llamaron la atención sobre la importancia de la comunicación en el seno de las empresas para implantar o fortalecer la cultura empresarial.

“Cultura son valores, visiones y reglas compartidas”

La cultura llega al management en los años ochenta liderada por la escuela que hemos denominado cultural. Fueron Tom Peters y Robert Waterman (1984) los que propusieron este enfoque y lo popularizaron con la hoy célebre paradoja: «Thesoftwareisthehard.» Más allá de la metáfora informática (software vs. hardware), la frase llama la atención de empresarios y académicos sobre el hecho de que es, precisamente, en la parte intangible de las empresas donde se encuentran los factores de excelencia que las hacen triunfar. Por software se entiende: el estilo de dirección, la creación de valor, los recursos humanos, la cultura empresarial, y, obviamente, la comunicación, en cuanto generadora de valores hacia dentro y hacia fuera de la organización.

Es importante destacar que por primera vez:

- La «blanda» e intangible comunicación aparece incorporada en el núcleo «duro» de la estrategia corporativa
- La comunicación ya no es considerada como un instrumento, sino como un nutriente de la cultura, y, como tal, un elemento constituyente de la organización. Si bien esta idea está más implícita que explícita en los textos de la época

Pero este reconocimiento no debe hacernos olvidar que en numerosas empresas la comunicación interna todavía es una asignatura pendiente.

3.2. Redefiniendo el liderazgo

Para Peter Drucker (1954), la principal tarea del líder es definir la misión; para Bennis (1989), es tener una visión y hacerla realidad, «administrar el sueño de una organización». Para John Adair (1990), es crear equipos. Y para el profesor de Liderazgo en la Harvard Business School, John P. Kotler (1996), las tres funciones básicas del liderazgo son:

- Determinar el rumbo: desarrollar una visión de futuro
- Alinear a las personas en esa dirección: comunicar el rumbo con palabras y con hechos a todos aquellos cuya cooperación pueda ser necesaria, a fin de influir en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su puesta en práctica
- Motivar e inspirar: transmitir energía a las personas para que superen los principales obstáculos políticos, burocráticos y de recursos que se oponen al cambio

Visión, comunicación, transmisión e influencia son ingredientes de la comunicación estratégica. Por ello debemos retener la importancia que expertos como Kotler y Bragg les confieren en cuanto condiciones necesarias del liderazgo. Esta forma no coercitiva de dirección sólo se puede lograr a través de la comunicación.

De esta forma, la demanda creciente de líderes que sustituyan a los viejos administradores ha dado, por una parte, mayor visibilidad a la comunicación interpersonal (habilidades comunicativas del líder), y por otra, ha añadido un nuevo frente de funciones (motivación, influencia, etc.) que la comunicación estratégica puede y debe cumplir en el seno de las organizaciones. Podemos concluir diciendo que no hay liderazgo sin comunicación, aunque la frase no sea reversible: no todo comunicador es un líder. La comunicación es una condición necesaria pero no suficiente del liderazgo.

3.3. ¿Qué es la visión?

Según G. Shaw: "Nuestro sueño más fantástico, aquello que deseamos, esta es la verdadera alegría de la vida, el ser usado por un propósito que tu mismo

reconoces como poderoso, ser una fuerza de la naturaleza, en vez de ser un pequeño y egoísta ser preocupado solo en tu dolor, tus sufrimientos siempre resultan más grandes, hasta que te conviertes en un ser más grande cuando ves que hay alguien que sufre más".

"Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida" (Peter Senge)

La visión compartida es esencial para la organización inteligente, dado que esta brinda concentración de energía para el aprendizaje y la convierte en una organización que aprende. Una visión compartida modifica la relación de la gente con la organización, establece un lazo común entre las partes, entre todos los participantes.

3.4. La Misión

La Misión es el objetivo central de la organización, el propósito por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma, es decir, la concreción de la finalidad institucional en un intervalo de tiempo dado.

Peter Drucker señalaba que "Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades".

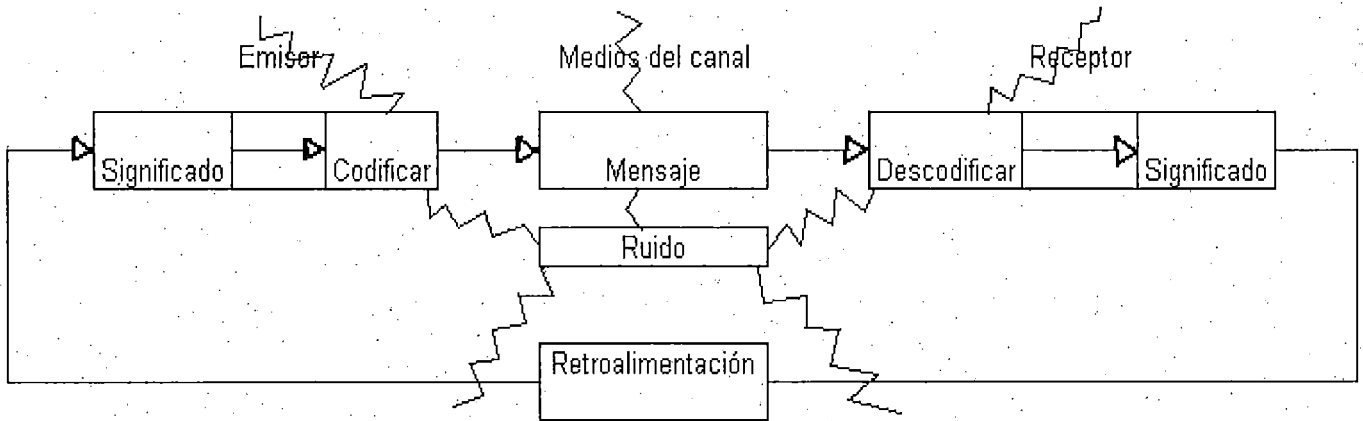
3.5. Los valores

Un valor es una creencia permanente que especifica una conducta de existencia, personal o socialmente aceptable.

Las organizaciones deben tener un tejido de valores humanos, de creencias que determinan lo que los individuos y las organizaciones consideran un comportamiento apropiado o inapropiado y determinan las normas o estándares

para actuar en las organizaciones y para que las organizaciones actúen en su entorno social y ambiental. Los valores están organizados y codificados en la filosofía de la organización.

4.0- FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS COMPONENTES.



Modelo del proceso de comunicación⁶

4.1 Codificación

Al codificar el mensaje, el emisor tiene que evaluar cuál será la forma más eficaz para transmitir la información. Codificar es convertir el mensaje en forma simbólica, es el grupo de símbolos con que transmitimos el significado.

La idea se transforma en lenguaje adecuado, o sea, un código que el receptor comprende, descifra e interpreta. Un código es un sistema de significado común para los miembros de una cultura o subcultura. El emisor usa su propio marco de referencia para codificar la información.

4.2. El mensaje

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora. Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, el escrito es el mensaje, cuando gesticulamos el gesto es el mensaje.

⁶Ob. Cit. Pág. 05

En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con que transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma el emisor al seleccionar y organizar los códigos y el contenido. Hay mensajes explícitos (racionales, comunicación verbal) y mensajes implícitos (emocionales, comunicación no verbal). Se transmiten de manera simultánea, se refuerzan o pueden disonar.

4.3. El canal

Después de haber codificado el mensaje, el emisor lo transmite, usando un canal formal o informal de comunicación. El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje, lo escoge el emisor. Hay tres categorías de medios:

- Medios presenciales, la voz, la cara, el cuerpo, utilizan los medios “naturales”, exigen la presencia del comunicador
- Medios representativos, libros, pintura, fotografías, escritura, arquitectura, etc. Utilizan convenciones culturales y estéticas para crear un “texto” de algún tipo, existen independientemente del comunicador
- Medios mecánicos, teléfono, fax, radio, televisión, tele-conferencias, correo electrónico, internet, utilizan canales creados por la ingeniería y están sujetos a exigencias tecnológicas

La riqueza del medio se refiere a la cantidad de información que transmite, a la medida en que éste facilita la comprensión, a la velocidad de retroalimentación, a la variedad de canales en los cuales funciona, al grado de relaciones interpersonales que permite y a la riqueza de lenguaje que ofrece.

4.4. Descodificación

Tanto la descodificación como la codificación se realizan dentro de los marcos de referencia de los comunicadores. Un receptor que tiene un marco de referencia similar al del emisor tendrá menos problemas para descodificar que otra persona cuyo marco de referencia es diferente. Uno de los retos de la comunicación global radica en elaborar marcos de referencia comunes o de

encontrar puentes para salvar las diferencias culturales. La escucha eficaz es un elemento de descodificación.

Cuando alguien habla nosotros oímos, pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Escuchar activamente requiere concentración absoluta, oír no. La persona habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, en tanto que tenemos la capacidad de escuchar más de 1000. La diferencia da origen a un lapso de inactividad cerebral y propicia la divagación.

Presentamos algunas técnicas para la escucha activa:

- 1) ¡Deje de hablar! No podemos escuchar si estamos hablando
- 2) Haga que el hablante se sienta cómodo
- 3) Muestre al hablante que usted quiere escuchar
- 4) Elimine las distracciones
- 5) Sienta empatía por el hablante
- 6) Sea paciente
- 7) Controle su temperamento
- 8) Mantenga la serenidad ante la crítica y las discusiones
- 9) Haga preguntas
- 10) ¡Deje de hablar! Los que toman decisiones y no escuchan tienen menos información para tomar decisiones inteligentes

4.5. Retroalimentación

Es la transmisión de la reacción del receptor hacia el emisor. Es el conocimiento del receptor que ha recibido el mensaje. Brinda al emisor información de que el receptor comprendió el mensaje enviado.

Una buena retroalimentación indicará si se cometieron errores al codificar o descodificar el mensaje y los problemas o distorsiones durante la transmisión. Permite al emisor ajustar su mensaje a las necesidades y respuestas del receptor. Se la conoce también con el nombre de feedback.

Algunos canales hacen difícil la retroalimentación. Sin retroalimentación la comunicación se vuelve de un solo sentido. Es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje.

4.6. Ruido

El ruido se refiere a las interferencias en la comunicación. Es cualquier señal recibida no enviada por la fuente o cualquier cosa que haga más difícil descodificar el mensaje. Es el resultado de la discordancia entre el emisor y el receptor respecto al código.

Puede incluir los marcos de referencia de los comunicadores que distorsionen los mensajes transmitidos o su descodificación. Las diferencias culturales también producen ruido. Otras fuentes de ruido comprenden las diferencias de roles dentro de la organización, los prejuicios en las atribuciones y diversas predisposiciones perceptuales. El diagnóstico de estas fuentes de ruido representa un primer paso para mejorar la comunicación.

5.0- TIPOS DE COMUNICACIÓN: COMUNICACIÓN VERBAL Y COMUNICACIÓN NO-VERBAL

5.1. La comunicación verbal

Es la que utiliza como código de sus mensajes a la palabra hablada, escrita o electrónica.

5.2 La comunicación no verbal

Se refiere a los gestos, movimientos, objetos materiales, tiempo y espacio que se usan para aclarar o confundir el significado de la comunicación verbal.

5.3 Las señales no verbales tienen 5 funciones:

- 1) Repetir el mensaje verbal
- 2) Contradecirlo, pueden ser más potentes que el mensaje verbal
- 3) Sustituir el mensaje verbal
- 4) Complementar un mensaje verbal
- 5) Acentuar o subrayar el mensaje verbal

Las señales no verbales pueden transmitir mensajes que no se pretendían. Por ejemplo, un gesto puede tener diferentes significados en diferentes culturas. No siempre se registra la comunicación no verbal. Es importante que el receptor esté atento a estos aspectos no verbales de la comunicación, cinesia, expresión facial, distancia.

6.0- PATRONES DE LA COMUNICACIÓN: COMUNICACIÓN DESCENDENTE, ASCENDENTE, LATERAL

6.1.La comunicación descendente

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior es descendente. Este patrón de comunicación transmite cinco tipos de información:

- 1) instrucciones para el trabajo
- 2) señalar problemas que es preciso corregir
- 3) procedimientos y prácticas de la organización
- 4) retroalimentación del rendimiento, e
- 5) inductinamiento sobre los objetivos

Su problema central consiste en la filtración. Cuantos más sean los niveles por los que pasa el mensaje, mayores probabilidades de pérdida o deformación de la información originaria. Se transmite por canales y medios múltiples por lo que deben seleccionarse adecuadamente para lograr eficacia.

Algunos administradores pueden distorsionar la comunicación descendente, consciente o inconscientemente, transmitiendo información inexacta, incompleta e inconsistente, reteniendo, tamizando o manipulando la información. Las distorsiones también pueden provenir del mal funcionamiento de la codificación, la descodificación o la transmisión del mensaje, sobre todo cuando no hay retroalimentación. Cuando un administrador distorsiona la información con frecuencia, los subalternos desconfiarán y los eludirán para obtener información más exacta y confiable.

6.2. Flujos de información descendentes:

- Ordenes, instrucción, capacitación
- Explicación del trabajo
- Información sobre procedimientos y prácticas
- Ideologías, metas, propósitos

6.3. La comunicación ascendente

Comunicación que fluye hacia un nivel superior. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales. Los empleados, a su vez, transmiten a los niveles superiores información sobre sí mismos, sus compañeros de trabajo y sus problemas, sobre las políticas y prácticas de la organización y sobre lo que debería hacerse y cómo hacerlo.

Por ejemplo, informes sobre rendimiento hechos por gerentes de mando medio a la alta gerencia, buzón de sugerencias, encuestas sobre actitudes del personal, sesiones informales en que los empleados tienen la oportunidad de conversar con sus jefes.

La comunicación ascendente sirve primordialmente como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que se codifique y descodifique correctamente la información. Distorsiones en la información ascendente: comunicar sólo las buenas noticias, halagar al jefe, evitar diferir con el jefe, cubrir la información perjudicial a sí mismo, proyectar sólo impresiones favorables.

Los administradores deben crear una cultura que propicie la información ascendente. Los empleados deben sentir confianza en sus superiores para poder entregarles la información, sea positiva o negativa. Esta cultura propicia una información ascendente honrada, fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones y limita las políticas inflexibles y los procedimientos arbitrarios.



6.4. Flujos de información ascendentes:

- Lo que las personas dicen acerca de sí mismas, su realización, sus problemas
- Lo que dicen acerca de otros y sus problemas
- Lo que dicen acerca de las políticas y usos organizacionales
- Lo que dicen acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho

6.5 La comunicación lateral

Es cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, entre los de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente.

La comunicación directa entre los subalternos suele ser más veloz y exacta, aunque también se pueden presentar distorsiones al codificar, transmitir o descodificar o también intencionalmente por el emisor. Aún cuando la comunicación lateral u horizontal se puede dar a través de canales formales, con más frecuencia ocurre de manera informal porque se presenta fuera de la jerarquía. La jerarquía formal desacelera la comunicación lateral. En algunos casos esas relaciones laterales cuentan con una aprobación formal. ¿Por qué se necesitan las comunicaciones horizontales si la comunicación vertical de un grupo u organización es eficaz? Las comunicaciones horizontales a menudo son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la comunicación.

A menudo se crean de modo informal para prescindir de la jerarquía vertical y agilizar la acción. Una estricta adhesión a la estructura vertical formal puede impedir la transmisión adecuada y exacta de la información. Puede ocasionar conflictos cuando se omiten los canales verticales formales, cuando los miembros prescinden de los superiores para salirse con la suya o cuando los jefes se enteran de que, sin su conocimiento ni autorización, se han tomado decisiones o emprendidas acciones.

La comunicación lateral como mecanismo de diálogo y coordinación, sirve para conformar el "espíritu de equipo". La organización debe desarrollar el clima que facilite la comunicación horizontal.

6.6. Los flujos de Comunicación Horizontal son más frecuentes que los flujos verticales debido a que:

- Los individuos se comunican con los iguales de manera mas abierta y efectiva con libertad y franqueza.
- Son menos sujetos de distorsión que los verticales, dado que los iguales comparten un marco de referencia común.
- Su contenido es de naturaleza coordinadora mas que autoritaria
- Son canales informales, más rápidos y fáciles.

7.0- LA COMUNICACIÓN FORMAL Y COMUNICACIÓN INFORMAL

7.1 La comunicación formal

En una organización distinguimos dos clases de canales de comunicación interpersonal y grupal: Formales e informales. El uso estratégico de la comunicación requiere evaluar los flujos de información que corren en ambos.

La comunicación formal se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular. Suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y mando. La comunicación formal puede usar medios orales o escritos. Los líderes de las organizaciones deben estar buscando nuevas formas de promover formalmente la comunicación en toda la organización. La disponibilidad de medios electrónicos ha aumentado las oportunidades para una comunicación formal.

7.2 Canales Formales:

- Comunicados, circulares, memos, charlas, etc.
- Llevan la información oficial
- Son revisados
- Son controlados
- Son incapaces de pronosticar o controlar el comportamiento de la organización

7.3 La Comunicación Informal

La comunicación informal se refiere a la comunicación más espontánea, que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación.

Canales informales:

- Rumores y conversación
- No son controlados
- Contienen inexactitudes
- Es un medio eficaz de comunicación
- Se sostienen sobre la proximidad y afecto de los individuos
- Semejanza de valores y caracteres sociales

Los canales de información informales se desarrollan a partir de relaciones interpersonales donde se encuentra armonía, satisfacción, sentido de participación, y seguridad emocional. Estar al tanto de ellos es básico para la toma de decisiones. Los sistemas más efectivos se basan en ese conocimiento.

La cadena de rumores se refiere al patrón de comunicación creado fuera de la organización formal y de los canales oficiales. Normalmente complementa o sustituye a la jerarquía de la organización y a los canales oficiales o formales de comunicación: En el sistema informal la información fluye a lo largo de los rumores. La cadena de rumores de la organización es el vehículo prototipo de la comunicación informal, aunque también puede usar medios escritos o electrónicos. La cadena de rumores es una magnífica fuente de información sobre las actitudes de los empleados y una válvula que da salida a las emociones de los trabajadores. Sin embargo, se debe reconocer que la cadena de rumores muchas veces distorsiona la información.

El rumor forma parte integral de la red de comunicación de cualquier grupo u organización. Es necesario, por lo tanto, conocerlo y usarlo. Investigaciones realizadas aportaron los siguientes datos: El rumor es más veloz que los canales formales. Su exactitud se cifra en un 75%. Los empleados ponen su confianza en él cuando se sienten inseguros, amenazados o cuando se avecinan cambios en la organización. Los empleados utilizan el rumor para adquirir la mayor parte de su información en situación de trabajo.

Los rumores tienen como mínimo cuatro propósitos:

- Estructurar y reducir la ansiedad
- Interpretar la información escasa o fragmentaria
- Servir de vehículo para organizar a los miembros de un grupo y, posiblemente a los extraños, en colisiones
- Dar a conocer el estatus del emisor
- Los rumores nacen ante situaciones importantes, en las cuales hay ambigüedad y ante circunstancias que provocan ansiedad.

7.4.Las redes de comunicación

Las tres direcciones de la comunicación, ascendente, descendente y lateral, pueden combinarse en varias redes de comunicación. Las redes de comunicación representan los patrones de la comunicación formal o informal a lo largo y ancho de una organización.

- La red completa de sistemas se refiere a los patrones de comunicación en la organización entera
- La red de camarillas o de grupos se refiere a un grupo de personas o departamentos que se comunican exclusivamente entre sí.
- La red personal representa a las personas que se comunican con personas específicas.

Las redes varían en cuanto al tamaño, el grado de interconexión y la medida en que las personas dominan en la red. El análisis de las redes muestra el patrón de las interacciones y permite el diagnóstico de patrones eficaces e ineficaces. Identifica los grupos o conjuntos que constituyen la red, las personas que unen los conjuntos y otros miembros de la red.

El análisis de las redes sirve para diagnosticar los patrones de la comunicación y, en consecuencia, la eficacia de la comunicación. Por ejemplo, el análisis de las redes se puede usar para representar la trama de las interacciones dentro de una organización y después puede brindar un esquema para distribuir efectivamente los mensajes electrónicos, lo que a su vez facilitará las interacciones en toda la organización.

8.0- LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

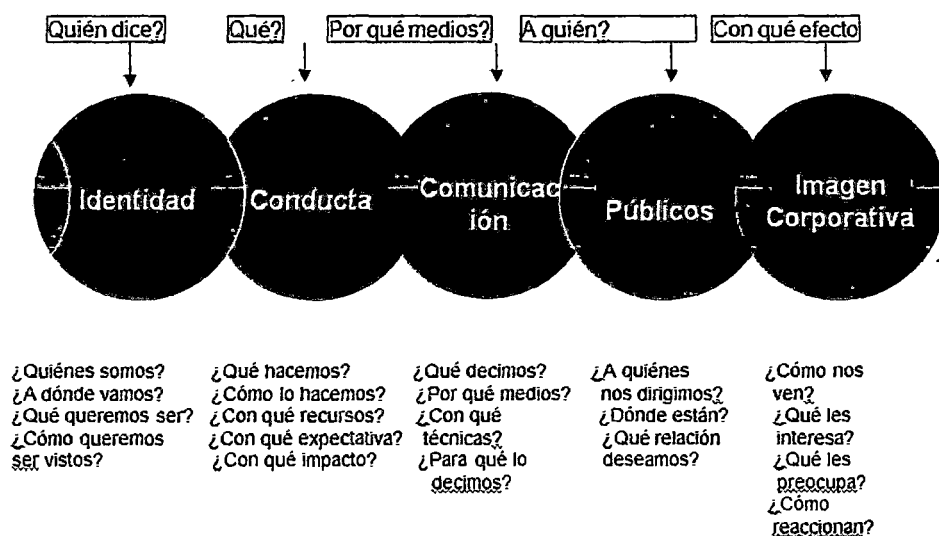
Toda comunicación responde prioritariamente a cinco preguntas:

- ¿quién dice?
- ¿qué dice?
- ¿por qué medios?
- ¿a quién?
- ¿con qué efecto?

Quien primero aplicó estas preguntas a la comunicación fue Harold Lasswell en 1948 y en base a ellas elaboró un modelo de la comunicación humana.

Carlos Oviedo Valenzuela (2002) ha elaborado un cuadro asumiendo el modelo conceptual de la comunicación humana de Lasswell para explicar la comunicación corporativa a través de cinco ámbitos o esferas de desarrollo.

Proceso de la Comunicación Corporativa en Cinco Esferas



Este modelo, dice Carlos Oviedo, “asemeja los elementos de comunicación de una organización con cada elemento reconocido en el proceso de la comunicación humana”. Alguien (una organización con identidad propia) genera mensajes a través de su modo de actuar (conducta) y de su propia comunicación, los cuales son dirigidos a sus públicos, a fin de obtener una percepción de sí que favorezca el logro de sus objetivos” (imagen corporativa).

Algunas de las conclusiones de este modelo de las cinco esferas son, según Oviedo:

- El proceso de comunicación humana se extiende en sus elementos a los grupos organizados, corporativos
- No sólo los mensajes sino la conducta proyectan imagen
- Por lo mismo, la imagen es una responsabilidad de toda la organización
- Cada esfera genera un nivel de imagen que afecta la percepción de la corporación, tanto interna como externamente a ella.

“En general –concluye Oviedo- el modelo de la Comunicación Corporativa en Cinco Esferas o 5E, es aplicable al establecimiento de una cultura interna, permite el mejor diseño del departamento de comunicación y es también una herramienta de análisis para el diagnóstico y evaluación de la imagen de la compañía.”

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones, bajo cualquier modelo o forma, es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

8.1 Funciones de la comunicación en las organizaciones

8.1.1. Clasificación de las comunicaciones.- En el ámbito organizacional, una clasificación útil para definir las funciones de la comunicación es:

- **comunicaciones de producción**, mensajes dirigidos a la realización del trabajo o tarea
- **comunicaciones de mantenimiento**, mensajes que tienen que ver con la motivación y el reconocimiento del personal.

- **comunicaciones de innovación**, mensajes que tienen que ver con la integración de nuevas tecnologías, normas o procesos organizacionales.

La comunicación organizacional es una herramienta que debe usar apropiadamente el comunicador organizacional para hacer más efectiva a la organización. Está al servicio de los propósitos organizacionales, los cuales deben ser socialmente deseables, debe promover el bienestar social, por lo que tiene asociado un elemento ético.

8.1.2 Funciones de la comunicación organizacional.- La comunicación organizacional cumple las siguientes funciones:

- Conocer las necesidades y características de todos los miembros de la organización.
- Promover la satisfacción en el trabajo y en las relaciones internas.
- Promover acercamiento y respeto entre directivos y subordinados.
- Comunicar a los trabajadores no solo información aislada sino también sentimientos y explicaciones de hechos.
- Establecer una comunicación funcional a los intereses de la organización, tanto internamente como con los públicos externos interesados (stakeholders)
- Estimular a compartir sugerencias, soluciones a problemas y sentido de responsabilidad y participación.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta

se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

8.2. Funciones de la comunicación interna y externa

Estas funciones las cumple tanto la comunicación interna como la externa. Para Justo Villafañe, (1993), la principal función de **la comunicación interna** es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”. En este sentido, podemos decir que la comunicación interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por tanto, al igual que la comunicación externa, la comunicación interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión **no sólo descendente**, es decir, de arriba al resto del personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha, la comunicación interna debe tener también **una dimensión ascendente y una dimensión transversal**, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Asimismo, los objetivos de la comunicación nunca serán efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que englobe también a la comunicación externa. José Luis Piñuel (1997), opina que “los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. (...) Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público (...). Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto”.

Esta afirmación de Piñuel, que puede parecer lógica y evidente, debe ser asumida por cualquier organización que pretenda poner en práctica estrategias de comunicación efectivas, y viene a corroborar la tesis de la comunicación interna como soporte y base de las acciones externas.

Teniendo en cuenta la función primordial de **la Comunicación Interna** al servicio de la estrategia integral de Comunicación, podemos considerar que sus objetivos son los siguientes:

- La implicación del personal
- La armonía de las acciones de la empresa
- El cambio de actitudes
- La mejora de la productividad

9.0- FORMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es una herramienta de gestión utilizada en muchas áreas de la organización, aparte de las relaciones públicas y el marketing. Hasta hace poco tiempo, la comunicación era territorio exclusivo de los departamentos de “relaciones públicas” y de “comunicación de marketing”.

En la actualidad se observan “nuevas” formas de comunicación dentro del campo de las áreas funcionales, las cuales se comunican fuera de la esfera de influencia de los departamentos de comunicación “tradicionales”.

La amplia variedad de “fuentes” de comunicación internas puede conducir en la práctica, a una fragmentación del *output* total de comunicación de la organización, y en ocasiones, a contradicciones.

Los especialistas tienden a anteponer los intereses de su departamento a los intereses estratégicos de la organización. Las organizaciones se esfuerzan en reducir el *output* de comunicaciones fragmentadas y en armonizar toda forma de comunicación interna y externa. Esto significa acordar **una política de comunicación marco** dentro de la cual la coordinación sea posible.

La acción hacia la armonización procede del supuesto básico de que una política de comunicación coherente facilita el proceso de **creación de unaimagen favorable de la organización a los ojos de los principales públicos objetivos**. Por esta razón, las organizaciones se están esforzando en mejorar la coordinación de su comunicación, es decir, integrar todas las comunicaciones relevantes de las áreas funcionales.

Integración de las tres formas principales de comunicación:

- la comunicación de dirección
- la comunicación de marketing
- la comunicación organizativa

9.1. La comunicación de dirección.

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Por tanto, la comunicación de dirección es esencial, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

Los directores, de todos los niveles, utilizan la comunicación para alcanzar los siguientes resultados:

- desarrollo de una visión compartida de la organización
- establecimiento y mantenimiento de la confianza en el liderazgo de la organización
- inicio y dirección del proceso de cambio y
- dar poder y motivación a los empleados

De forma externa, la dirección (especialmente la del Director General) debe poder comunicar la visión de la organización para ganar el respaldo de los diferentes públicos objetivo. A pesar que varios autores tienden a ser críticos en cuanto a su eficacia, cada vez más gente está convencida de su necesidad.

9.2 La comunicación de marketing.

La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios y está dirigida a un público externo. De las comunicaciones externas operativas, la comunicación de marketing es una de las más relevantes, sobretodo en las organizaciones empresariales.

Está abocada a la divulgación de los productos y servicios de una organización:

La comunicación de marketing es toda y cualquier manifestación comunicativa generada a partir de un objetivo mercadológico, constituyéndose en un conjunto de mensajes persuasivos, elaborados a partir del marco socio-cultural del

consumidor. Contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.

Casi todos ven a **la publicidad** como el elemento dominante en la comunicación de marketing o, por lo menos, el más destacado.

La publicidad es un proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que “lleven” a la compra de un producto.

Se considera a **la promoción de ventas** como actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al distribuidor.

- **El marketing directo** es una forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por varios medios, correo postal, E-mail, teléfono.
- **El patrocinio** es una actividad en la cual una institución (el patrocinador) otorga apoyo material (normalmente financiero) a una asociación o individuo para la presentación de eventos deportivos o culturales de interés para un público en particular, a cambio -como mínimo- de la mención de marca
- **La venta personal**, cuya característica distintiva es el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, quien facilita la adaptación a las necesidades de cada cliente

9.3.La investigación de mercados

La investigación de mercados es parte integrante de la comunicación de marketing. A continuación exponemos parte de la información que puede proporcionar la investigación de mercados:

- **El tamaño del mercado**, las dimensiones reales del mercado. El volumen potencial que puede alcanzar. Las dimensiones potenciales del mercado.
- **Las ventas probables** de la empresa en un período determinado.
- **Los clientes potenciales**. Desarrollo de un perfil de sus clientes reales o potenciales.

- **Necesidades y actitudes.** Si no se realizan encuestas de actitudes, las comunicaciones de la empresa marchan sin rumbo definido.
- **Diagnóstico de problemas.** La investigación de mercados es una herramienta de diagnóstico vital para las empresas.
- **Fijación de objetivos.** La investigación de mercados efectiva debe fundarse en la formulación clara de objetivos y de hipótesis por probar.

La investigación de mercados comprende varios tipos de investigación:

- **Investigación de escritorio.** En el campo de las comunicaciones empresariales, la fuente más abundante son los datos ya existentes
- **Entrevistas cara a cara**
- **Entrevistas telefónicas.** Este método reúne las ventajas de ser seguro, sencillo, rápido y económico
- **Discusiones grupales o *focusgroup*.** Estas son herramientas invaluable pero costosas para comprender las respuestas de la clientela a la publicidad. Son de alto costo debido a la logística que emplean
- **Pruebas y clínicas de salón.** En las cuales se reúnen los clientes potenciales a probar productos y a degustar alimentos
- **Encuestas.** Se utilizan muestras representativas y un aspecto clave es el diseño del cuestionario, así como la integridad lógica de la encuesta

Es importante seleccionar adecuadamente el método de investigación, lo cual casi siempre implica una combinación de métodos.

9.4.La comunicación integrada de marketing.

Es importante para el concepto de marketing, la necesidad de una actuación orientada al cliente. Esto sólo es posible si contribuyen a ello **todos** los departamentos de la empresa. Todas las actividades relevantes de las áreas funcionales deben integrarse, tanto como sea posible, para alcanzar la mejor orientación al cliente posible. La integración de todos los mensajes de la empresa, contribuye a llamar la atención de todos los públicos objetivos relevantes.

La comunicación integrada de marketing, con el significado de integración de forma y de contenido de todos los mensajes comerciales de una empresa, está dirigida a aumentar la efectividad y eficacia de la actividad de comunicación integral de una empresa.

Una estrategia de comunicación integrada de marketing conlleva muchas ventajas. Un acercamiento a la integración llevará a una situación en la que el todo es mayor que la suma de sus partes. En otras palabras, se crea **sinergia**.

9.5. La comunicación organizativa.

Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que incluye a:

- las relaciones públicas
- las relaciones con el inversor
- las relaciones con las Administraciones Públicas
- la comunicación del mercado de trabajo
- la publicidad corporativa
- la comunicación ambiental
- la comunicación interna

La manera en que las organizaciones incorporan la comunicación organizativa dentro de sus estructuras, varía, bien sea en los departamentos “tradicionales” de comunicación o en las áreas funcionales.

10.0- DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN.

10.1. El diagnóstico de la comunicación organizacional

El uso de los elementos clásicos de la comunicación en un proceso de diagnóstico cobra especial importancia cuando lo consideramos en combinación con los niveles de desarrollo de la organización, individual, grupal, organizacional y contextual.

El comunicador organizacional debe ser capaz de caracterizar en su organización el comportamiento de los diferentes componentes de la comunicación en cada uno de esos niveles.

Puede, por ejemplo:

- establecer quién es el principal emisor en una unidad de trabajo
- quién o quiénes son los receptores
- qué tipo o tipos de mensajes predomina
- cómo es la comunicación
- cuáles son los canales más usados, escritos u orales
- a través de cuáles medios se transmiten los mensajes, telefónicos, cara a cara, e-mail, memoranda, entre otros.

La consideración de los niveles organizacionales individual, grupal, organizacional y contextual provee una nueva dimensión al diagnóstico de la comunicación organizacional:

- **En el nivel individual**, el comunicador organizacional determinará las características de la comunicación entre dos individuos
- **En el nivel grupal** estudiará los elementos de la comunicación y sus características en unidades o departamentos de trabajo
- **En el nivel organizacional**, establecerá las características de la comunicación interna en la organización
- **Por último, en el nivel contextual**, el comunicador determinará las características de la comunicación entre la organización y su contexto, es decir, la comunicación externa. Esta última es la comunicación que define la apertura de la organización.

10.2. Esquema de diagnóstico de comunicación corporativa

Nombre de la organización: _____

1. Identidad Corporativa

1.1 Visión y Misión de la organización

1.2 Organigrama

- 1.3 Autopresentación de la organización
 - 1.3.1 Simbolismo
 - 1.3.2 Comunicación
 - 1.3.3 Comportamiento
- 2. **Públicos objetivo**
 - 2.1 Interno.
 - 2.2 Externo
- 3. **Patrones de la Comunicación organizacional**
 - 3.1 Comunicación descendente y ascendente
 - 3.2 Comunicación lateral
 - 3.3 Comunicación formal e informal
- 4. **Comunicaciones con los públicos externos**
 - 4.1 Aplicación del modelo de la Rueda de Bernstein
 - 4.2 Los públicos interesados o *stakeholders*

10.3.La auditoría de comunicación

Las auditorías de la comunicación han venido a llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados de esa investigación al mejoramiento de la comunicación organizacional. Los resultados de las auditorías han demostrado, por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son perjudiciales para el funcionamiento eficaz de la organización y que necesitan acciones correctivas.

Ha sido también gracias a las auditorías comunicacionales que las organizaciones han comenzado a sentir cómo la teoría y la investigación que se enseña y practica en la academia pueden ser beneficiosas para sus organizaciones.

Diversos autores (Klepnars, Costa, Villafañe, Muñiz, González, Lozano, Rivera y otros) aunque plantean diferentes matices en sus respectivos enfoques, coinciden en destacar la importancia de dichas auditorías. "Las investigaciones sobre este objeto demuestran dos hechos importantes - nos dice Carmen Rivera-

: uno, que las culturas difieren entre organizaciones y otro, que las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el desempeño de la organización".

Sin embargo, el desarrollo insuficiente de algunas empresas e instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permita reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.

La comprensión de los conceptos de **identidad corporativa** y **cultura organizacional** es fundamental como punto de partida para adentrarse en el conocimiento de sus diversas opciones de manejo y los pasos a emprender para acometer con éxito cualquier investigación destinada a diagnosticar la situación organizacional y sus necesidades y posibilidades de cambio.

En dependencia de sus resultados, la auditoría podría arrojar cinco tipos de estadíos como situación de la empresa:

- **Armonía y continuidad**, cuando todo marcha satisfactoriamente y cualquier medida a introducir seguiría el curso normal del trabajo precedente
- **Inadaptación temporal o ajuste prematuro**, cuando se presentan dificultades parciales que requieren determinados ajustes correctivos
- **Transformación o reorientación**, cuando la entidad requiere importantes cambios en algunas de sus políticas o estrategias para lograr la imagen deseada
- **Reestructuración o revitalización**, cuando la situación detectada implica la necesidad de cambios profundos en la estructura y forma de actuar de la entidad

Rivera insiste en que la posibilidad de cambios partiendo de tales diagnósticos y la disonancia que éstos reflejen con respecto al modelo a alcanzar, dependerá mucho de la seriedad y voluntad con que la entidad se proponga una meta estrategia o plan de acciones, que en ocasiones podría implicar cambios formales o esenciales de políticas, programas de desarrollo, valores, modos de

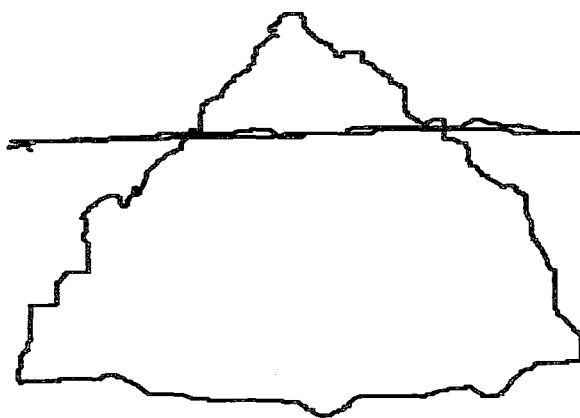
comportamiento empresarial, etc., así como del reconocimiento de que la estructura, la cultura y los individuos que integran la organización son tres elementos diferentes cuyos modos y ritmos de transformación dependen de sus propias dinámicas intrínsecas.

11.0- LA IDENTIDAD CORPORATIVA: DEFINICIONES

Los términos “imagen” e “identidad” son frecuentemente utilizados en las descripciones de las estrategias de comunicación de las organizaciones.

Para definir claramente ambos conceptos –en ocasiones muy confundidos- utilizaremos un ejemplo conocido: Podemos decir que la organización, una empresa por ejemplo, es como un gran iceberg que navega con buen y con mal tiempo. La parte que podemos ver del iceberg –la más pequeña- representa como nos ve el mercado, nuestros públicos y el público en general (la imagen corporativa). La zona sumergida –mucho mayor- es el espacio donde tienen lugar toda serie de actividades internas de la empresa (su identidad corporativa). Cuando existen tensiones o conflictos en la “zona sumergida” de la empresa, éstas se trasladarán a la parte visible y afectará al modo en que la empresa es percibida. Ahora podemos diferenciar claramente entre la imagen corporativa que es la parte visible del iceberg (lo que la sociedad piensa de la empresa), y la identidad corporativa o parte sumergida del iceberg (cómo es y cómo se define a sí misma la empresa).

Imagen corporativa



Identidad corporativa

En la identidad corporativa —o personalidad de la empresa— intervienen muchos factores, como: la historia de la empresa, su cultura organizacional, su filosofía, el estilo de gestión, la conducta o comportamiento de sus empleados, vendedores, representantes, etc.

Lo que tú podrás cambiar, modificar o diseñar es la identidad corporativa pero no la imagen. La imagen sólo existe en las mentes de tus audiencias.

Generalmente se acepta a la imagen como **“el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo”**, mientras que identidad se asocia con **“la forma en la que una organización se presenta a los públicos objetivo”**.

En un principio la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. El concepto se ha extendido, y se ha hecho más amplio, ahora se refiere a la forma en que una organización se presenta mediante el uso de **símbolos, comunicación y comportamientos**. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de identidad corporativa.

11.1. Algunas definiciones de identidad:

“Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una organización, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la organización, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la organización como unidad única, tanto de manera interna como externa”. (Birkig y Stadler, 1986)

“Identidad corporativa es la totalidad de los medios visuales y no visuales aplicados por una empresa para presentarse a sí misma a todos sus públicos objetivo relevantes, basándose en un plan de identidad corporativa”. (Blauw, 1994)

“La identidad corporativa es la manifestación tangible de la personalidad de una empresa. La identidad refleja y proyecta la personalidad real de la empresa”.
(Olins, 1989)

“Es preferible entender la identidad como la personalidad de una organización, la forma en que se ve a sí misma y cómo quiere presentarse a los demás.”
(Oviedo, 2002)

Siguiendo a Oviedo, la identidad responde a:

- La necesidad de definir la naturaleza de una organización
- sus propósitos
- Las motivaciones que originan el negocio
- Los valores que la inspiran y la hacen única, singular

Esto se manifiesta en su misión, que es la declaración de principios por la cual la organización se autodefine y revela a la sociedad sus propósitos de existencia. La identidad, dice Oviedo, se enriquece con la producción de una serie de conceptos y normas que usualmente se denominan “visión”, “principios organizacionales”, “objetivos”, “políticas”, etc. Tan importante como este conjunto de declaraciones y regulaciones **expresas**, es el conjunto de principios **tácitos**, es decir, el estilo de actuar que es aceptado y promovido por esta organización en particular, como un elemento diferenciador y singular y que conduce a construir lo que se llama una “**cultura organizacional**”, tema que ya ha sido tratado en la sesión uno del curso.

En este sentido podemos hablar de una “**cultura Backus**” o de una “**cultura Antamina**”, como el conjunto de aquellos elementos que caracterizan a aquellas empresas y las hacen singulares y diferentes a las demás y que norman y orientan el comportamiento de su personal frente a los diversos públicos interesados o relacionados, llamados también **stakeholders**.

11.2 Relevancia de la identidad corporativa.

- Aumenta la motivación entre los empleados.

- Crea un “sentimiento de nosotros”, que los empleados se identifiquen con la empresa, aumento de compromiso, mejor uso del “capital humano” de la empresa.
- Inspira confianza entre los públicos objetivos externos.
- Una poderosa identidad corporativa hace que los públicos objetivos externos desarrollen una imagen clara de ella.
- Ayuda a tomar conciencia del importante papel de los clientes.
- El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una relación continuada, y, por tanto, asegura el futuro de la empresa.
- Ayuda a tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros. Deben confiar en la empresa por los riesgos que asumen al invertir en ella.

12.0- EL MIX DE IDENTIDAD: SIMBOLISMO, COMPORTAMIENTO, COMUNICACIÓN Y PERSONALIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa de una organización incluye las siguientes cuatro dimensiones:

12.1. Comportamiento. Es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa. Los públicos objetivos juzgarán a las organizaciones por sus acciones.

12.2 Comunicación. El envío de mensajes verbales o visuales. Este es el instrumento de identidad corporativa más flexible y puede utilizarse tácticamente con rapidez. Es posible transmitir más señales abstractas a los públicos objetivos.

12.3 Simbolismo. Esta herramienta debe armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. Ofrece una indicación implícita de lo que representa una organización, o por lo menos de lo que desea representar. La combinación de símbolos visuales es una manera rápida y penetrante de transmitir una idea simple sobre una empresa, o su valor emocional.

12.4. Personalidad corporativa. El mix de identidad corporativa son los medios a través de los cuales se manifiesta la personalidad de una organización. Es la manifestación de la autopercepción de la organización. Esto implica que la organización debe conocerse bien a sí misma, es decir, debe tener una clara imagen de su situación real, para así poder presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo. La personalidad de una organización incluye sus intenciones y la forma en la que reacciona a los estímulos del entorno.

La identidad de una organización se expresa en lo que la organización realmente es. La personalidad se describe como “la unicidad de la organización”. ¿Qué hace a la empresa “X” diferente a la empresa “Y”? Las empresas hacen de la característica única algo visible e incluso tangible. **Las características únicas se muestran en los productos, en los edificios, en la naturaleza y escala de su comunicación y en su comportamiento.**

Si se considera la identidad corporativa como un conjunto de características, por las cuales una organización se distingue de otras, entonces deberá prestarse atención a la definición del concepto de “señales” que ofrezca la empresa, tanto consciente como inconscientemente, en las formas de comunicación, comportamiento y simbolismo. **Dichas señales se originan en valores que están profundamente arraigados en la personalidad de la organización.**

Las señales pueden ser:

- Concretas, por ejemplo, el color del logotipo, o el tiempo de entrega
- Abstractas, como por ejemplo cuando la empresa demuestra su sentido de responsabilidad social mediante donaciones a buenas causas.

Las características distintivas de personalidad forman el núcleo de las características de base, a través de las cuales una empresa gana una identidad no intercambiable.

12.5. Identidad visual

Las conexiones entre una organización y sus públicos objetivo internos y externos se dan principalmente a través de los elementos visuales que pueden incrementar vinculaciones a corto plazo con una organización.

La cuestión está en cómo influye el estilo visual de una empresa en su lugar en el mercado, y en cómo se hacen visibles los objetivos de la empresa en este diseño y comportamiento.

La identidad visual de una empresa se encuentra en los nombres, logotipos y colores que la empresa utiliza para distinguirse a sí misma, a sus marcas y a sus empresas asociadas.

Estos tienen el mismo propósito que los íconos religiosos, la heráldica, las banderas nacionales, y otros símbolos así como rituales que encierran en sí mismos sentimientos colectivos de pertenencia, y los hacen visibles, como **“los valores, las creencias, los objetivos, los héroes, que tienen que ser representados en una forma simbólica para ser más vendibles. De ahí que durante mucho tiempo se haya asociado la identidad casi exclusivamente con el simbolismo gráfico y visual, que supone el uso de un logotipo, colores institucionales, signos y símbolos corporativos. Hoy todo ello se reconoce como identidad visual, una parte conformante de la identidad corporativa”**. (Oviedo, 2002)

12.6. Manual de identidad corporativa y estilo corporativo

El estilo corporativo es la aplicación de simbolismo mejor conocida para promover la unidad y reconocimiento de una empresa. Una presentación visual unificada crea una imagen coherente, y un estilo corporativo bien diseñado contribuye al establecimiento y mantenimiento de la identidad corporativa.

La introducción de un estilo corporativo inicia un proceso de autoconcienciación dentro de la empresa. Tras un período introductorio, se compila un manual de estilo corporativo, o manual de normas de identidad corporativa.

La función más importante del estilo corporativo es, por una parte, la de promocionar el reconocimiento, es pragmático por naturaleza, y por otra, dar a conocer los principios estratégicos de la empresa, es dogmático, ya que la empresa desea darle esencia a su simbolismo y transmitir valores.

Parte del manual de identidad es el manual de imagen visual. Es muy importante que antes analices e investigues en profundidad tu identidad presente y cómo te gustaría ser visto –o imagen deseada-. Analiza tu identidad e imagen corporativa averiguando sus puntos fuertes y débiles. Una vez realizado esto, estarás en disposición de realizar tu **“Manual de identidad visual”**.

La imagen visual es sólo la parte visible integrada en la identidad corporativa y se forma a través de todos los soportes de comunicación de la empresa:

- Nombre de la empresa
- Logotipo
- Slogan
- Diseño y colores corporativos
- Marcas y componentes accesorios
- Uniformes
- Papelería, tipografía, material gráfico
- Señalización interna y externa
- Envases
- Material promocional
- Patrocinios, etc.

La identidad “no tan visible” es la que deberá dar sustento a dichas manifestaciones visuales.

Todas estas señales deben identificar a la empresa, individualizarla y separarla de las identidades de otras empresas, sean o no competidoras.

Entonces, la identidad corporativa es la suma de las pistas visuales por las que el público reconoce la empresa y la distingue de otras.

Un cliente verá el nombre de la empresa reproducido en sus productos, correspondencia y vehículos, con un estilo o estilos de letras e impresión, en determinadas proporciones y colores. Cada manifestación física de la empresa que el público experimenta es una **pista visual**, parte de la identidad corporativa. La identidad corporativa es la visualización de las características de la empresa a través de la presentación sistemática de todo el equipo, servicio y edificios de la compañía.

Es muy importante tener bien definida la identidad visual, ya que:

- Está demostrado que la gente prefiere comprar a empresas de nombre conocido, con reputación, para ello es imprescindible que tengas bien definida la identidad visual
- El buen diseño te proporcionará buenos dividendos en términos de rentabilidad y de moral interna
- El uso del diseño te ayuda a ganar y/o mantener una ventaja competitiva importante
- Tu manual constituirá un elemento esencial al servicio de la eficiencia

Un componente fundamental del manual de identidad o estilo corporativo son las normas de presentación personal y de comportamiento ya que los trabajadores son la imagen de la empresa y el público los identifica con ella, para bien o para mal y el comportamiento individual, positivo o negativo forma parte de la reputación de la empresa e influye en ella.

13.0- PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Lo primero que habría que definir es:

- Quiénes somos
- Qué hacemos
- Por qué lo hacemos

- Y el resultado compararlo con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa.

El segundo paso es **determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno**, para concluir en cuál es la identidad real, es decir, la necesidad sentida versus la necesidad real.

En este punto hay que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entra la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores, creando los siguientes comportamientos:

- Comportamiento Proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- Comportamiento Fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

¿Se puede medir la identidad? La literatura internacional ha dedicado mucho espacio a los diversos modelos para medir la identidad. Uno de ellos, **el test de Mannheimer de identidad corporativa**, puede medir su efecto interno. Basado en este modelo, la identidad corporativa concreta, provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos internos y externos. A la vez, dichas reacciones afectan a la cultura de la organización y, por lo tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento.

En el test se pueden distinguir cinco dimensiones, cuya combinación, mide la identificación del empleado con la empresa:

- 1) Habilidad de identificación del empleado
- 2) Actuación para lograr el éxito
- 3) Niveles de satisfacción con la situación de trabajo
- 4) Clima organizacional, (mix de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa)

5) Función ejemplo: Mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa

Es muy importante conocer estos escenarios, no sólo por el papel crucial que tienen los empleados en la formación de la imagen externa, sino también por el papel decisivo que juegan los empleados motivados en el éxito de una empresa.

Además de la definición de la identidad corporativa, es necesario también realizar una **auditoria de comunicación**. El estudio de la comunicación corporativa actual de la organización es un factor clave dentro del análisis interno, puesto que nos permitirá observar cómo la organización comunica su identidad corporativa. En este sentido, se deberán analizar todas las manifestaciones comunicativas de la identidad corporativa de la organización.

Este análisis consiste, fundamentalmente, en un estudio de la comunicación emitida por la organización a través de los diferentes medios y soportes comunicativos, pero también por medio de su conducta cotidiana. Por esta razón, en la auditoria de comunicación debemos responder básicamente algunas preguntas claves: ¿qué comunicamos?, ¿cómo comunicamos?; ¿por qué medios comunicamos? ¿con qué eficiencia comunicamos por cada medio?

Esto nos permitirá saber nuestra situación en términos de contenido de la comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos. **En este sentido se deberá analizar las comunicaciones dirigidas al interior de la organización como al exterior.**

Todo ello nos permitirá tener una información adecuada que nos facilitará el establecimiento de sistemas de planificación, ejecución, y control de la comunicación corporativa global de una organización, a fin de ser más eficientes en su utilización para actuar sobre la imagen corporativa de una organización.

14.0- EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros lo cual influye en su comportamiento que a su vez es uno de los componentes de la identidad corporativa.

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo.⁷

¿Por qué es importante conocer el clima organizacional?

- Porque permite conocer las variables internas que afectan el comportamiento de las personas.
- Porque el comportamiento depende de la percepción individual de las variables organizacionales.
- Porque el comportamiento genera resultados en las organizaciones.

El clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

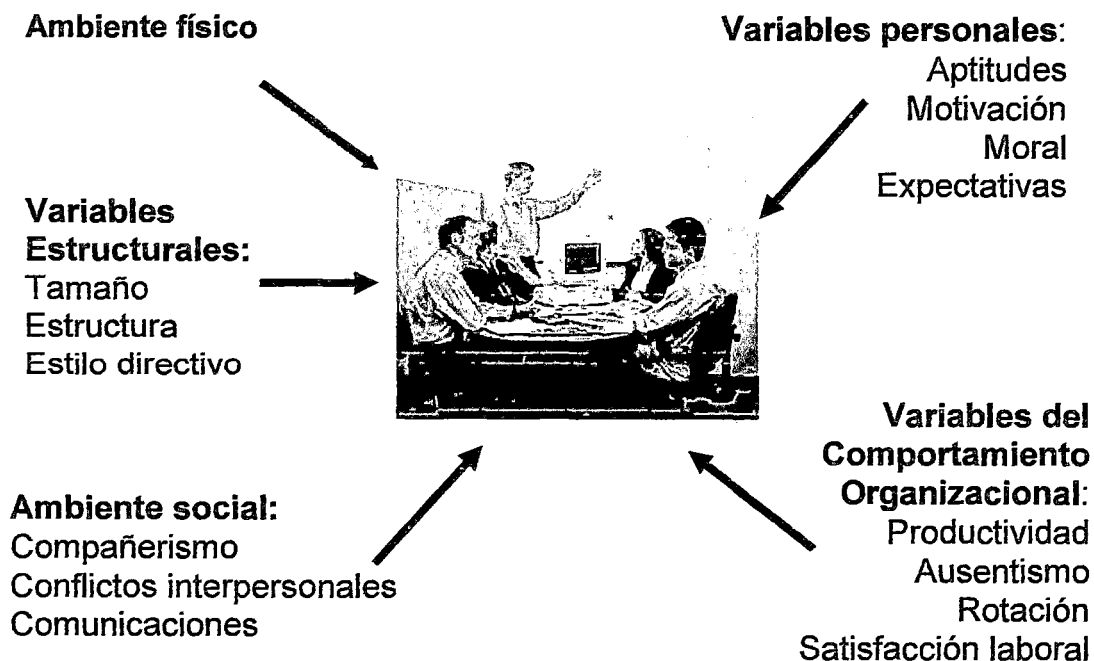
Características del clima organizacional

- Es relativamente estable.
- Influye fuertemente en las personas.
- Afecta el compromiso y la identificación.
- Determina el comportamiento y las actitudes de las personas y es afectado por ellas.
- Hay indicadores objetivos del clima organizacional.

⁷ D. Robbins (1998) "Comportamiento organizacional", New York- USA.



Variables del clima organizacional



15.0- IMAGEN CORPORATIVA: DEFINICIONES

Las señales emitidas por una organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos (identidad corporativa), son recibidas por personas clave con quienes la organización necesita establecer interacciones a varios niveles. Según se reciben más señales, y aumenta el interés y la participación de quienes las reciben, **aparecerá el retrato más claro, o imagen**, de cierto objeto puede ser un producto, una persona, una organización, una empresa, o, incluso, un país.

La imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se enfrentan a él, directa o indirectamente.

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.

El gran interés por las imágenes radica en la suposición de que una imagen positiva es el requisito previo básico para establecer una relación comercial, directa o indirecta, con diferentes públicos objetivo. Tiene su origen en el campo del marketing, pero en los últimos cinco a diez años, se va extendiendo a un nivel organizativo, o imagen corporativa.

Los objetos con los que una imagen puede asociarse son de varias clases. Knecht (1986) distingue siete niveles de imagen:

- 1) imagen de la categoría de producto
- 2) imagen de la marca
- 3) imagen de la empresa
- 4) imagen del sector
- 5) imagen del punto de venta
- 6) imagen del país, e
- 7) imagen del usuario

La gente se forma una imagen por medio de cadenas o redes de asociaciones que se van construyendo durante un período de tiempo como consecuencia de estímulos que se acumulan lentamente.

A menudo elaboramos una imagen de la empresa partiendo de la base de la imagen que tenemos de sus productos, es decir, de la imagen de marca. Dicha imagen de marca se forma por medio de la única información que tenemos de la empresa, es decir, de la publicidad de la marca. En otras palabras, la publicidad de la marca determina la imagen de la empresa. Caso Marlboro. Por el contrario, la imagen que tenemos de una empresa, determina lo que pensamos de los productos de esa empresa. Caso Philips.

Imagen es una combinación de aspectos del producto, empresa u organización, distintos de sus características físicas, pero que, sin embargo, se identifican con él. Como ejemplos están la marca, símbolos utilizados en la publicidad, respaldo de una figura conocida, y país de origen.

Imagen es la suma de experiencias que alguien tiene de una institución.

15.1.El concepto de imagen corporativa

La imagen corporativa es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori define como **la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público**. En éste sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad.

Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

16.0- IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen es extremadamente importante:

- Para la fuente de la imagen (el objeto de la imagen)
- Para quien la recibe (el sujeto).

La fuente (la organización), considera que una imagen positiva es requisito para establecer una relación con los públicos objetivo. Para el sujeto, la imagen constituye la forma de resumir la “verdad” sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones (bueno-malo, útil-inútil, etc.).

Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.

Una imagen corporativa sólida:

- Es un incentivo para la venta de productos y servicios
- Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados
- Es importante para los agentes financieros y los inversores
- Genera confianza entre los públicos internos y externos
- Proporciona autoridad a una empresa y forma la base para su éxito y continuidad.

Una imagen corporativa firme crea un valor emocional añadido para una empresa, y asegura que esté un paso por delante de sus competidores. Una imagen corporativa firme es competitiva, es decir, distintiva y creíble.

La imagen es una representación de la mente. Afecta a las actitudes, las cuales, a su vez, afectan al comportamiento. Ninguna organización puede permitirse ignorar la imagen. **La impresión que crea, consciente o inconscientemente, lo quiera o no, afecta inevitablemente a las personas con quienes se relaciona.**

Las investigaciones han demostrado que 9 de cada 10 consumidores señalan que, a la hora de elegir entre productos similares en calidad y precio, la reputación de la empresa determina qué producto o servicio comprar.

Las imágenes son especialmente provechosas cuando:

- La información con la que se tienen que tomar decisiones es compleja, conflictiva, y/o incompleta
- La información es insuficiente o abarca demasiado para poder emitir un juicio
- Las personas tienen un grado de participación demasiado bajo como para poder llevar a cabo un proceso de preparación extensa de la información
- Existen ciertas condiciones en el entorno que obstruyen el proceso de toma de decisiones, tales como la falta de tiempo.

Sin la ayuda de la imagen los consumidores tendrían dificultad para decidir porque:

- Están perdiendo su habilidad para actuar racionalmente
- No están familiarizados con todas las posibilidades que hay en el mercado
- No conocen todas las características de cada producto
- Sus memorias no son perfectas, lo que los lleva a buscar información simbólica y en procesos inconscientes.

La imagen viene determinada tanto por la persona que la percibe como por el objeto. Hay, por tanto, dos formas de ajustar una imagen.

- En primer lugar, se puede cambiar el objeto mismo
- En segundo lugar, puede adaptarse la comunicación a los públicos objetivo, e intentar cambiar las “creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto” tenga una persona.

16.1. Posiciones críticas

Hay autores que critican el papel de la imagen en la sociedad contemporánea. En sus opiniones, se le da importancia a la “realidad aparente”, a expensas de una “realidad real”. En un principio, la imagen es la representación de la realidad, pero, a la larga, la realidad se convierte en una representación de la imagen. La imagen surge, sobre todo, de la información transmitida por los medios de comunicación masivos. No surge de experiencias directas con la realidad. La sociedad contemporánea está inundada de imágenes.

“Los que se dedican a la “imaginología” crean sistemas de ideales y anti-ideales, sistemas de corta vida que continúan en rápida sucesión, pero que influyen en nuestro comportamiento, nuestras opiniones políticas y gustos estéticos, en el color de las alfombras y la elección de libros, de forma tan enérgica como solían hacer los sistemas ideológicos”. (MilanKundera, 1990.)

16.2 Formación de la Imagen

El procesamiento de la información en la formación de la imagen se divide en cinco fases. Los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases. Por tanto, hay que conducir estos estímulos a través de todas las fases:

- 1) exposición
- 2) atención
- 3) comprensión
- 4) aceptación, y
- 5) retención

La fase final de procesamiento de la información por el individuo, se centra en el posible almacenamiento en la memoria a largo plazo.

La formación de la imagen corporativa se basa principalmente en nuestra experiencia global con la empresa. Es sobre todo el contacto personal con los empleados de la empresa lo que más influye en la experiencia que la gente acumula de la misma. La política de la dirección debe garantizar que la información y la imagen que los empleados transmitan, sea compatible con la forma en que la dirección desea que sea vista.

17.0- ESTUDIO Y GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE IMAGEN

17.1 Planificación Estratégica de la imagen corporativa.

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la imagen corporativa en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos.

Para ello es necesario realizar un plan estratégico de imagen corporativa, por medio del cual intentaremos influir en la imagen corporativa que tienen los públicos de la organización.

El plan estratégico de la imagen corporativa deberá tener una base sólida y clara, que permita una acción eficiente. Para ello parte de la relación que se establece entre los tres elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen:

- **La organización:** que es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su identidad como organización
- **Los públicos de la organización:** que son los que se formaran la imagen corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena imagen
- **La competencia:** que será la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también harán esfuerzos para llegar a los públicos, y en muchos casos pueden ser contradictorios con los realizados por nuestra propia organización

17.2 Los ejes de la estrategia

Tomando como referencia esos elementos básicos podemos definir los objetos globales principales sobre los cuales girará la estrategia de imagen corporativa. Estos ejes claves son:

- **Identificación:** la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (quién es), que conozcan los productos, servicios y actividades que realizan (qué hace) y que sepan de que manera y con que pautas de trabajo o comportamiento efectúa sus productos o servicios la organización (cómo lo hace). En este sentido, lo que la organización busca básicamente es existir para los públicos.
- **Diferenciación:** además de existir para los públicos, la organización deberá ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace, o como lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en su sector.
- **Referencia:** tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como referente de imagen corporativa del sector empresarial, mercado o categoría en la que se encuentra la compañía. Constituirse como referente de imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En éste sentido, lograr la referencia de imagen implica estar en una mejor posición (posicionamiento)

para obtener la preferencia, ya que es la compañía que más se acerca al ideal de imagen de ese mercado.

- **Preferencia:** la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida.

Todo plan estratégico de imagen corporativa desarrollado por una organización deberá estar enfocado a optimizar estos cuatro objetivos claves, sin los cuales, toda actividad tendiente a crear, reforzar o modificar una imagen corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la organización.

17.3 Las etapas del plan estratégico de imagen corporativa.

Como ya hemos señalado anteriormente, la actuación sobre la imagen corporativa debe ser una acción planificada y coordinada adecuadamente, para que sea efectiva y lograr que la imagen responda a la personalidad y a los intereses de la organización. Para gestionar correctamente ese importante capital de la compañía que es la imagen debemos realizar una actuación metódica y constante, por medio de lo que podemos llamar un plan estratégico de imagen corporativa. La planificación estratégica de imagen corporativa consta de tres grandes etapas:

- **El análisis del perfil corporativo:** por medio del cual estudiaremos y definiremos la personalidad de la organización (análisis interno), y también analizaremos a la competencia y a los públicos de la organización, así como qué imagen tiene cada uno de ellos de la compañía (análisis externo).
- **La definición del perfil corporativo:** etapa en la que se deberá tomar la decisión estratégica dirigida a definir cuales son los atributos básicos de identificación de la organización, que nos permitirán la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia.
- **La comunicación del perfil corporativo:** por medio de la cual determinaremos las posibilidades comunicativas de la organización y

comunicaremos a los diferentes públicos de la compañía el perfil de identificación establecido en la etapa anterior.

Toda organización, al plantearse un trabajo específico sobre su imagen corporativa debe comenzar su acción "por su propia casa". Sin duda, cualquier compañía, al iniciar la planificación de la imagen corporativa, debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, por lo tanto deberá realizar un análisis interno de la organización. Ello implicará la realización de una **auditoría interna de identidad corporativa y de comunicación de dicha identidad**.

Con el análisis interno se busca un doble propósito:

- Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización: cuál es la situación actual de la identidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuales son las creencias y valores fundamentales de la organización.
- Se buscará estudiar cómo se comunica esa identidad a los diferentes públicos, por medio del análisis de su comunicación corporativa.

18.0- LOS PÚBLICOS Y LAS AUDIENCIAS

18.1.La rueda de Bernstein

David Bernstein, en su obra "La imagen de la empresa y la realidad" (1986), presenta el modelo de "la rueda de la empresa" como ayuda para coordinar todas las actividades de comunicación de la empresa con sus públicos y audiencias.

Una organización, por ejemplo una empresa, se comunica con nueve audiencias:

- 1) Interna
- 2) Local
- 3) Grupos de interés
- 4) Los clientes
- 5) El comercio
- 6) El mundo financiero



- 7) El público en general
- 8) El gobierno
- 9) Los medios de comunicación

Para ello utiliza cualquiera o los nueve canales siguientes:

- 1) El producto
- 2) Correspondencia
- 3) Relaciones Públicas
- 4) Presentación personal
- 5) Presentación no personal
- 6) Material impreso
- 7) Puntos de venta
- 8) Medios permanentes
- 9) Publicidad

La rueda tiene la empresa en su eje y las audiencias en el borde. En el espacio que media entre ellas se encuentran los medios de comunicarse con esas audiencias, los canales. Nueve públicos. Nueve canales. Se ha evitado en forma deliberada que cualquier público coincida con cualquier canal.

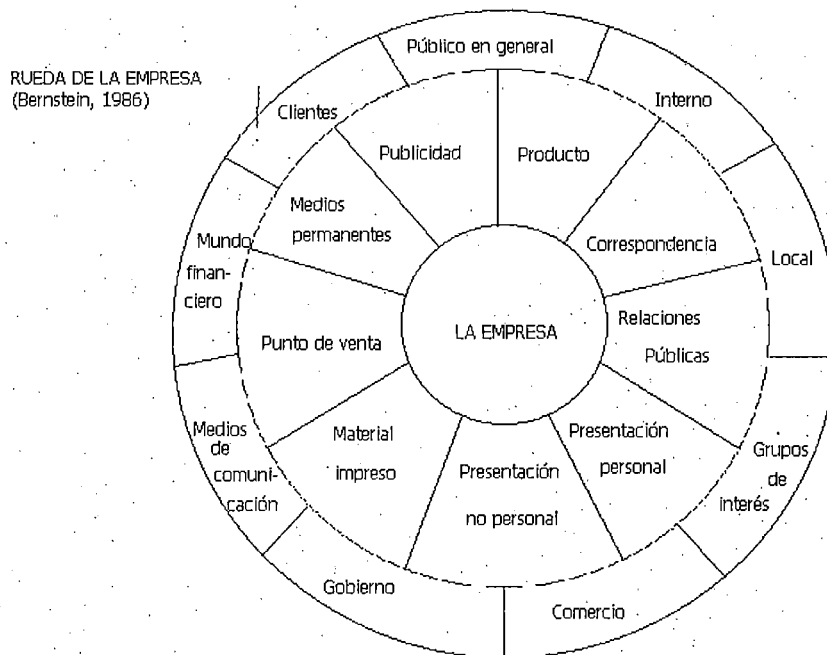
Cuando una empresa proyecte comunicarse con cada uno de los nueve públicos objetivo, considere cada uno de los nueve canales como candidato para dicha comunicación. En otras palabras, el círculo interior del diagrama, que corresponde a los canales, tiene un movimiento rotativo.

Se puede considerar 9 x 9 opciones, un total de 81 combinaciones de medios y audiencias.

Una empresa necesita adoptar un punto de vista holicista, integral de la comunicación, porque está comunicando continuamente, incluso cuando no quiere o no se da cuenta, con esos nueve públicos. La comunicación que está teniendo lugar, aunque sea espontánea e inconsciente, **está creando impresiones y se están formando, consolidando o modificando imágenes.**

Es un error que las comunicaciones en el mundo de las organizaciones se hayan desarrollado en canales cerrados. No es eficiente pensar que los mensajes a un área no tengan relación ninguna con otras

COMUNICACIÓN EXTERNA Y PÚBLICOS EXTERNOS (stakeholders)



(Tomado de Diplomado Virtual- Gestión de RRHH, URP- 2013)

18.2. Diversas comunicaciones externas.

La comunicación externa de las organizaciones abarca dos dimensiones: comunicación externa operativa e información externa de notoriedad.

La comunicación externa operativa es aquella que se realiza por diferentes miembros de la organización en el marco de las actividades profesionales diarias. Cada uno de ellos debe comunicarse -como representante de la organización- con personas de afuera: clientes, proveedores, contratistas, poderes públicos, etc.

La información externa de notoriedad es la que con más frecuencia se la califica como “comunicación externa”, cuando generalmente sólo entraña información unilateral de la organización hacia el medio. En este caso, ya no son los miembros de la organización los que comunican, sino la institución la que informa.

Las principales formas son: publicidad; promociones; donaciones; patrocinios; participación en foros, coloquios; artículos en publicaciones especializadas; demostraciones; visitas; presencia en escuelas, universidades, stands, ferias, exposiciones, etc.

Las relaciones públicas.

Las relaciones públicas se incorporan al esquema de la organización de diferentes maneras. Depende del peso de las tareas que se le asignen.

De Roode (1986) identifica cinco tareas principales:

- 1) Determinar la posición de la organización en la sociedad
- 2) Formular y establecer una política de relaciones públicas
- 3) Seleccionar y desarrollar una estrategia de relaciones públicas
- 4) Construir e implementar un programa de relaciones públicas interno y externo.
- 5) Evaluar las actividades de relaciones públicas

En la práctica las relaciones públicas abarcan una gran variedad de tareas, y, por tanto, de formas organizativas.

18.3 Las relaciones con los medios de comunicación

La comunicación con los medios es probablemente una de las formas más efectivas de la comunicación empresarial y, a pesar de ello, ocupa un lugar secundario entre las prioridades de muchos ejecutivos de empresas.

Las relaciones exitosas con los medios dependen de la comprensión de la forma como éstos trabajan y del papel que desempeñan los periodistas. Aunque la utilización de ciertas técnicas específicas puede ser beneficiosa para las relaciones con los medios, lo crucial en este aspecto es tener el deseo de comunicar los objetivos y metas de la empresa a sus grupos objetivo, a través de los canales comunicativos fijados por los medios.

Tanto la prensa, como la radio y la televisión llegan a los grupos objetivo que usted quiere alcanzar y a los que pretende entregar su mensaje.

Obtenemos casi todo nuestro conocimiento cotidiano y fundamentamos nuestras decisiones con base a información proveniente de los medios de comunicación masiva, en todas sus formas. Sin embargo las relaciones con los medios son manejadas en forma poco efectiva. Esto se deba, quizás, a la mala imagen que tienen los medios masivos.

Es esencial recordar que los objetivos de los medios no son los mismos que los de su organización. Los periodistas, tanto de radio como de televisión y prensa están interesados en suministrar información a sus lectores, televidentes o radio-escuchas. A veces, esa información puede ser exactamente lo que usted pretende comunicar. Con frecuencia, sin embargo, puede tratarse de información que a usted no le gustaría ver en público.

Generalmente la información de las organizaciones está dirigida a públicos específicos y van a las secciones o medios especializados, no al gran público.

Sugerencias para que el mundo de los negocios mejore sus relaciones con los medios de comunicación:

- 1) Mostrarse más sincero en el trato con los medios de comunicación.
- 2) Designar portavoces apropiados, con autoridad.
- 3) Mostrarse menos antagónicos y a la defensiva frente a los medios de comunicación.



- 4) Reconocer las responsabilidades de la corporación hacia el público y el derecho de éste a saber.
- 5) Mostrarse más accesible, más sensible a las solicitudes de información.
- 6) Facilitar información más completa y detallada.
- 7) Estar siempre dispuesto a dar tanto las malas noticias como las buenas.
- 8) Empezar a compartir pronto la información, a medida que se desarrolla, evitar los aplazamientos.
- 9) Hacer mejor uso de los profesionales de relaciones públicas y destinar a esos departamentos personal mejor cualificado y adiestrado.
- 10) Establecer más contactos personales con los medios de comunicación de noticias.

Es importante tener en cuenta la especificidad, tanto del medio como de los periodistas, según seaprensa, radio o televisión.

Analizar el caso peruano: RPP y CPN en radio, las entrevistas en estudio y telefónicas, los espacios en los noticieros en otras radios; la televisión de señal abierta y sus limitaciones para la información corporativa; los espacios en la televisión por cable, Canal N y Canal 6; los espacios en los periódicos, las secciones especializadas y los suplementos; las revistas y sus espacios especializados.

También es importante analizar los públicos de los medios, la lectoría de prensa escrita, la teleaudiencia; el “rating”, la sintonía radial, el nomadismo de los públicos.

En la sociedad de la Información en que vivimos hay un exceso de la oferta informativa. Fenómenos propios son la llamada información “chatarra” y el “reciclado” de la información que son características de la oferta informativa.

Vivimos una cultura de la información más que una cultura de la comunicación. Además existen muchas limitaciones al acceso informativo del sector público por la predominancia de una **cultura del secreto** a pesar de una legislación que busca la transparencia del estado. La comunicación en

sociedades abiertas recién se está configurando en nuestro país, gracias a experiencias generalmente privadas sobre comunicación y ciudadanía.

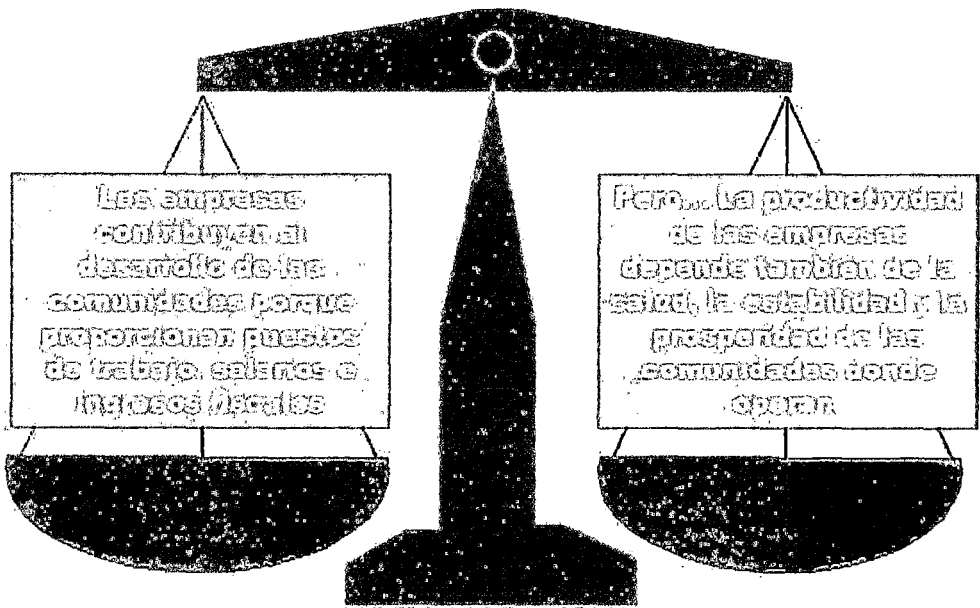
Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC's- permiten la ampliación de las posibilidades comunicativas, por lo que deben constituirse en una innovativa y creciente alianza estratégica de las organizaciones. No nos debemos olvidar que el peso e influencia de las organizaciones empresariales se mide por la presencia de sus mensajes en la opinión pública.

18.5 La responsabilidad social

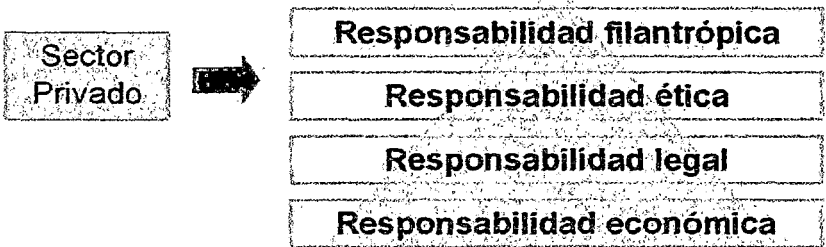
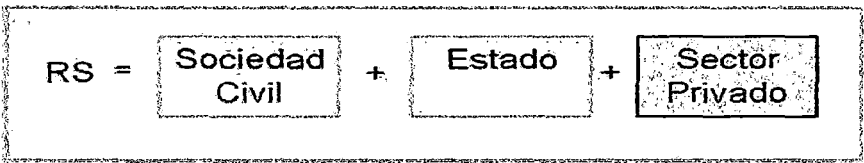
La Responsabilidad Social Empresarial o en otros términos, la relación de la empresa con la sociedad, es uno de los temas más relevantes de este siglo. No es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano si no se tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio. El Estado, reducido a su mínima expresión en los países llamados en vías de desarrollo, y la sociedad civil, más o menos organizada pero también heterogénea, no pueden por sí solos torcer el rumbo de una historia que tiene a las empresas como protagonistas principales.

Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social y migrar hacia nuevos tipos de relaciones y de comunicación que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad.

RELACIÓN EMPRESA COMUNIDAD



- La empresa en el contexto actual adquiere una nueva tarea. No solamente es generadora de riqueza sino también una constructora de sentidos y realidades.
- La empresa puede aportar a la solución de una sociedad distinta.
- La nueva empresa moldea la forma en que vivimos. 8



⁸Ob. Pág. 05

Handwritten signature or mark

- Es una conducta ética y responsable adoptada por una empresa en toda su red de relaciones incluyendo a los consumidores, proveedores, empleados, accionistas, gobierno, medio ambiente y comunidad.
- Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, generar utilidades y empleos y pagar impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución.
- Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que ésta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable.

18.6. Una empresa socialmente responsable

Una empresa socialmente responsable es aquella:

- Cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad
- Que su comportamiento va más allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado.
- Que su equipo directivo tiene un comportamiento ético y realiza actividades respetuosas con el medio ambiente.
- Cuyo desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

Finalmente, no debemos olvidar que toda organización se da, genera y se desarrolla en los diferentes ámbitos y devenires de la sociedad y en un espacio natural y social determinado. No hay organizaciones que sean ajenas o se hagan fuera de un contexto contemporo-espacial, es decir, fuera de un tiempo social y de un espacio social determinado. El desarrollo, éxito o fracaso de las organizaciones está, hoy en día, vinculado al medio social y natural donde se hallan imbricadas.

Y esta relación es más responsable cuando se trata de organizaciones empresariales cuyos procesos productivos impactan físicamente en el ambiente natural y social de su entorno. Tal es el caso de las empresas extractivas de recursos naturales ubicados en territorios de comunidades que tiene la propiedad de los terrenos, pero en el que los recursos del subsuelo pertenecen al Estado que

los concede para su explotación, como por ejemplo, las concesiones mineras, o de hidrocarburos, o forestales. Una legislación protectora del medio ambiente, un sistema eficiente de control y mitigación del impacto ambiental y la participación de las comunidades tanto en los beneficios generados por la actividad productiva como en la llamada **licencia social** para su funcionamiento, son las bases para un manejo sostenible de tales relaciones en las que el beneficio es tanto para la empresa, el entorno y las comunidades en las que opera.

Una buena relación en estos casos descansa sobre el fundamento de un sistema de comunicaciones personales, grupales y mediales destinado a establecer y mantener dichas relaciones armónicamente y a través del tiempo.

La Responsabilidad Social Empresarial no significa ser solidarios con las víctimas del terremoto último o comprar y donar libros o computadoras; significa tener una visión de negocios que incorpore el respeto por los valores éticos en la relación con las personas, las comunidades y el ambiente.

18.7. Calidad total y administración

1. Introducción.- La Administración Pública soporta un juicio social desfavorable, se subrayan rasgos como la descoordinación y la existencia de duplicidades innecesarias, el exceso de funcionarios y cargos públicos, el desequilibrio entre impuestos pagados y servicios recibidos y la ineficacia en comparación con el sector privado. Pero a su vez se le demanda que intervenga, que preste servicios y aumente la provisión social.

Así pues, la necesidad de mejorar las relaciones entre los ciudadanos y la Administración se considera hoy en todos los países como una obligación inexcusable. Los Gobiernos pretenden reformar sus Administraciones Públicas, transformando unas relaciones descompensadas, entre Administración y administrados, en una nueva concepción de carácter igualitario en la que la Administración no es sino un servicio y el público su clientela.⁹

⁹ M. Domínguez: (2004), Colombia.

2. Consideraciones básicas de la calidad total.- La gestión de la calidad total es fundamentalmente una filosofía de gestión que requiere una transformación de la cultura de la organización, frente a las anteriores técnicas de gestión que eran esencialmente herramientas.

Los componentes esenciales de la calidad total son: los principios, los modelos y las metodologías de mejora. Los principios son conceptos universales en los que se basan los diferentes modelos de calidad total, éstos son valiosísimas herramientas para las organizaciones que deseen aplicar los mencionados principios. Centrándonos en los principios podemos realizar una agrupación que abarque los utilizados por la mayoría de autores, estos son los siguientes:

- a) **Liderazgo.** La importancia de liderazgo es destacada por todos los expertos en calidad total, hay que incorporar la idea de mejora continua como valor cultural en toda la organización, corresponde a la dirección la labor de introducir la idea de calidad, el gusto por lo bien hecho y el hábito de la mejora continua.
- b) **Orientación hacia el cliente.** La gestión de la calidad total enfatiza de forma importante el usar la retroalimentación del cliente para mejorar la calidad.
- c) **Participación.** Hay que comprometer a los empleados, éstos constituyen el capital más importante de la organización, cuando les escuchas, les formas e informas, se les hace partícipes de los objetivos y se predica con el ejemplo el éxito está asegurado.
- d) **Trabajo en equipo.** Debe existir una cultura de calidad, se ha de combinar el esfuerzo de todos los empleados.
- e) **Gestión de dato.** La calidad de los servicios requiere datos para facilitar la toma de decisiones, éstos deben ser relevantes, exactos, suficientes y claros.
- f) **Gestión de procesos.** Se debe analizar el proceso y mejorarlo una y otra vez.
- g) **Mejora continua.** Siempre se puede realizar mejor una tarea.

Estos principios han sido interrelacionados por los diferentes autores facilitando los distintos modelos, entre los que destacan el modelo japonés o DemIng, el

modelo americano o Malcolm Baldrige y el modelo europeo el EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad),

El Dr. Edward Deming ideó un modelo de gerencia de calidad, fundamentado en principios gerenciales para la mejora de la productividad y la calidad, así como el uso de herramientas estadísticas de control de procesos.

Estos modelos permiten, por una parte, servir de referencia para la implantación de los principios y, además, permiten la autoevaluación y la evaluación externa.

Si nos centramos en el modelo europeo de gestión de calidad total vemos que consta de dos elementos básicos: las áreas sobre las que se realiza el análisis y las tablas de puntuación que permiten evaluar el grado de eficacia de cada área.

Pero hay que aclarar que el modelo europeo no es más técnica de mejora, es un modelo de referencia, es un ejercicio de reflexión que permite evaluar la situación actual e identificar áreas de mejora. Para corregir tendremos que escoger entre la gran diversidad de metodologías de mejoras.

Adoptar la filosofía de gestión de calidad total en una organización, supone implantar un mecanismo continuo de aprendizaje para mejorar de manera constante los procedimientos básicos de una organización y aumentar la satisfacción de los clientes y empleados de la misma.

La norma ISO 8402-86 define el Sistema de Calidad como el conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Todo Sistema de Calidad requiere el establecimiento de un conjunto de indicadores. Un indicador de calidad es aquella herramienta que permite evaluar una actividad, así como su traducción numérica, que repercute directamente en el producto o servicio y por tanto, en el cliente.

La información que se ha de recoger ha de cumplir una serie de características, han de ser simple, adecuada, útil, reproducible y fiable.

También pueden definirse indicadores de calidad de los servicios públicos combinando dimensiones cuantitativas y cualitativas, la medida de la relación existente entre ambos aspectos a lo largo del tiempo nos puede proporcionar un tipo de información relevante sobre la situación de una organización y de su entorno, en relación con la provisión de un servicio público, que puede orientarnos y ayudarnos en la toma de decisiones.

Los indicadores han de cumplir una serie de características:

1. La adecuación del sistema de indicadores a la finalidad del análisis
2. La referencia del sistema de indicadores a un período temporal.
3. La claridad y la mensurabilidad de los indicadores.
4. La fiabilidad y la oportunidad de los indicadores.
5. La posibilidad de realizar comparaciones entre los indicadores.

La eficacia de un sistema de calidad se comprueba mediante la realización de evaluaciones y revisiones periódicas, con el propósito de efectuar todas las correcciones y mejoras que se estimen necesarias sobre la base de la experiencia adquirida y en este punto entran en juego las Auditorías de los Sistemas de Calidad de la organización.

La Auditoría de calidad tiene como objetivos generales:

- a) Determinar si los elementos del sistema de calidad cumplen con unos requisitos específicos establecidos o si es eficaz, en relación con los objetivos de calidad.
- b) Proponer acciones correctoras que permitan a la organización auditada mejorar su sistema de calidad. Satisfacer requisitos normativos y conseguir la certificación de la organización auditada respecto a un Sistema de Calidad.

En este sentido la Organización Internacional de Estandarización ha publicado las normas ISO-10.000 que marcan las pautas a seguir para la realización de las

auditorías de calidad, así como la forma de actuación de los auditores internos y de la información que prestan.

2. Calidad Total en la Administración Pública

La aplicación de los modelos de Gestión de la Calidad Total en las administraciones y servicios públicos puede jugar un papel muy a tener en cuenta por diversas razones, de entre las que pueden destacarse:

La incidencia en la economía. Las administraciones públicas representan casi la mitad de producto Interior Bruto en la mayor parte de los países de Europa, por lo que una administración bien gestionada actuará como directora de comportamientos que contribuyan al logro de una economía competitiva. Las administraciones públicas que actúen con criterios de Calidad Total, constituirán un modelo para su entorno, potenciando valores culturales que estimulen la búsqueda de la eficacia y la Calidad en otros ámbitos distintos de los estrictamente públicos,

La escasez de recursos. La necesaria reducción del déficit público impone un margen económico más estrecho, de otro lado el ciudadano es cada vez más exigente, tanto en lo que respecta a la calidad de los servicios públicos como en lo referente a la gestión de los impuestos que, de una u otra forma, paga. La posibilidad de reducir los costes de la mala calidad, que implicaría reducir el gasto público, hace de los sistemas de Gestión de la Calidad un instrumento imprescindible.

La reafirmación de los valores democráticos. En el diseño de los estándares de servicios públicos, dentro de la Gestión de la Calidad, el ciudadano usuario de los mismos es el protagonista, por lo que su participación constituye el eje sobre el que ha de girar la actividad pública. Así pues, las distintas administraciones han de incrementar la responsabilidad democrática de los gestores y los responsables políticos, al tener que reconocer la implicación de los ciudadanos en la evaluación de los programas públicos.

La legitimación de lo público. Lo público ha de tener una vocación universal y de objetividad, llegar donde no llega privado, y llegar bien, de manera eficaz y eficiente. Cuando no lo hace así, se produce una deslegitimación, hay que demostrar que lo público sirve y funciona. Mejorar la gestión, la eficacia y la eficiencia refuerza la legitimidad de las Administraciones Públicas, transmitiendo la preocupación por la ciudadanía y por el cumplimiento de sus fines sociales.

La presión ciudadana. El ciudadano está cada vez más informado, goza de mayor nivel cultural y es más consciente de que sufragar al Estado y a las administraciones con sus impuestos, por lo que exige respuesta a sus demandas, es ineludible la determinación de necesidades y demanda para establecer las políticas que permitan su satisfacción, las metodologías que lleva implícita la Gestión de la Calidad entran de lleno en esta cuestión

En una Administración Pública los preceptos que deben prevalecer a la hora de implantar una gestión de calidad, independientemente del modelo elegido, son los siguientes:

- El objetivo de los servicios públicos es maximizar el bien público a diferencia de la cuenta de resultados, objetivo final a maximizar en los servicios privados.
- Han de garantizar la igualdad/equidad en su prestación.
- Frecuentemente se ofrecen en régimen de monopolio/oligopolio, su competencia es por comparación territorial o cronológica.
- los usuarios de los servicios no coinciden siempre con los clientes, debiendo de satisfacer a ambos.

Las Administraciones Públicas deben implementar políticas de calidad que les permitan ser unos entes capaces, eficientes y eficaces que brinde servicios óptimos a la colectividad. Los poderes públicos han de informar a los ciudadanos de los resultados de las evaluaciones externas con el fin de que la sociedad tenga un conocimiento preciso de la calidad de los servicios que recibe.

Para ello habrá que definir un conjunto de indicadores claros y sencillos sobre los que centrar la medición.

La evaluación de la calidad de los servicios carece de sentido si no se completa con la implantación de planes de mejora elaborados a partir de la información que aquélla suministra.

Uno de los efectos más positivos de la interrelación entre evaluación y mejora radica en la prestación de servicios de acuerdo con las expectativas de los usuarios.

Pero al plantearse la mejora de la calidad de los servicios de una administración pública, se puede hacer desde la perspectiva de la propia administración o de la del ciudadano. Una administración puede plantear la mejora de un servicio determinado, a partir de su propia información y criterios, es la denominada calidad "programada", pero a su vez los ciudadanos se forman una idea de cómo habría de ser la mejora del servicio, es la calidad "esperada".

Cuando la mejora programada por la administración se pone en práctica tenemos otra calidad, la "ejecutada", dependiendo de los procedimientos de gestión, establecidos, esta calidad ejecutada coincidirá más o menos con la programada. Para el ciudadano la calidad ejecutada se traduce en calidad "percibida".

Una Administración Pública ha de conseguir que la calidad finalmente percibida por los ciudadanos coincida con la que ellos esperaban, es decir, la satisfacción de los usuarios, para ello se debe mejorar de acuerdo con sus expectativas.

La Administración Pública puede adoptar una serie de medidas que expliciten la existencia de compromisos fuertes con la mejora de la calidad por parte de la organización, entre ellas podemos mencionar:

- Hacer públicos los compromisos de calidad, estos compromisos se concretarán en las cartas de servicios y en el reconocimiento público del cumplimiento de normas.



Las cartas de servicios pueden describirse como documentos en los que se informa al ciudadano sobre las prestaciones del servicio público y sus características, el contenido puede ser más o menos amplio, siendo elementos comunes a ellas los siguientes:

- 1) Presentación y descripción genérica del servicio.
- 2) Compromiso adquirido con los usuarios.
- 3) Estándares de calidad en el servicio.
- 4) Información sobre los mecanismos existentes para realizar reclamaciones y sugerencias.
- 5) Ubicación, horarios y modo de establecer comunicación.

El compromiso adquirido con el ciudadano mediante este documento debe ser lo más explícito posible, como estándar de calidad que es, de manera que el ciudadano sepa qué es lo que el servicio puede hacer, y pueda ser evaluado su cumplimiento en términos inequívocos.

Las Cartas de Servicios deben ser el resultado de una cuidadosa planificación de la calidad y han de ser elaboradas una vez que el proceso ha sido probado y se tiene la seguridad de que los compromisos adquiridos serán cumplidos. De lo contrario, se corre el riesgo de generar en los usuarios expectativas elevadas que, de no ser satisfechas, provocarán insatisfacción con el servicio.

Por otra parte, estos documentos representan un importante medio de comunicación externa, que transmitirá al ciudadano una imagen de calidad y eficiencia así como la preocupación que se tiene por su satisfacción y el rigor con el que se pretende trabajar para la consecución de resultados.

Para avanzar en la mejora de los procedimientos es preciso desarrollar las siguientes medidas:



Mejorar la regulación

La actuación reguladora tiene una incidencia importante en las relaciones sociales y en la actividad económica. La Administración ha de tomar en cuenta los costes y beneficios para los ciudadanos y empresas, las demandas de los afectados e interesados, el impacto en el empleo y la economía, su repercusión en el medio ambiente, las relaciones con otras Administraciones, la adecuación a normas supranacionales, sus posibilidades reales de ejecución y los costes de su aplicación.

Simplificar los procedimientos

La Administración ha de efectuar de forma continua la revisión de los procedimientos establecidos para eliminar aquellos que se demuestren innecesarios y mejorar aquellos que no funcionen correctamente, esta acción debe tener en cuenta, también, los costes. El gasto que resulta ineficiente por efecto de los malos procedimientos ha de reconducirse para lograr una mejor financiación de los servicios públicos.

Escuchar a los usuarios

La escucha de las demandas de los ciudadanos permitirá conocer cuáles son los procedimientos que, con mayor urgencia, han de ser mejorados, cuáles son críticos para la sociedad facilitando la definición de prioridades de acción.

18.8. La importancia de garantizar una educación universitaria de calidad

Los mercantilistas pretenden ignorar que las "universidades" otorgan Título a Nombre de la Nación y eso lo define todo. Quiere decir que esa "universidad" le dice al país que ese profesional está capacitado y es el Estado peruano el que refrenda esa afirmación. Es automático entonces que sea éste el que establezca límites y criterios para que alguna institución tenga derecho a certificar en su nombre.¹⁰

Otra falacia de los mercantilistas es que omiten decir que solo hay libre mercado y libre competencia si el público dispone de información mínima y suficiente, a

¹⁰F. Calderón Moncloa (2012) Lima - Perú

la vez que tiene la capacidad para entenderla. La principal información que es imprescindible tener y que no hay en el Perú:

- El público debería tener información integral y comprensible acerca de la calidad de cada institución: currícula, docentes, instalaciones, laboratorios, convenios, investigación, acreditaciones nacionales e internacionales, etc.
- Más grave aún es la obligación del Estado de informarle al país acerca de la situación del mercado laboral. Esta información, al ser cruzada con información estadística de los sectores económicos de su región, ofrecerá proyecciones consistentes a nivel nacional y regional:
- ¿Cuál es la situación actual de empleo/desempleo en cada especialidad? ¿Cuántos abogados, ingenieros, contadores, médicos, etc., se va a necesitar en el mediano y largo plazo? ¿Cuál es la situación remunerativa para cada especialidad y subespecialidad?
- El público debería conocer la calidad y cantidad de la inserción laboral de los graduados por cada institución y por cada carrera: nivel de desempleo, subempleo, remuneraciones.

Otra consideración importante, y que merecerá un análisis más extenso en otro momento, es la fantasía subdesarrollada de que todos los jóvenes deberían ir a la universidad. La anacrónica creencia que tener título universitario garantizará el éxito en la vida mientras que el no tenerlo significará el fracaso, alimenta el negocio de universidades de baja categoría y llena la calle de egresados universitarios sin empleo o subempleados fuera de su profesión.

Por el contrario, en los países desarrollados hay muchos más estudiantes de educación técnica que universitaria y, de hecho, muchos jóvenes no llegan a la educación superior sino a la formación vocacional (tienen diversas modalidades de aprendizaje de oficios en la modalidad trabajo/estudio) pues la educación está diseñada para responder a los dinámicos requerimientos futuros del mercado laboral que es, siempre, piramidal.



Un muy grave y preocupante problema, es el círculo vicioso que alimenta las "universidades" de baja categoría: un profesional mediocre que terminó en una universidad mediocre, que no cuenta con ninguna capacidad para ejercer su profesión y que no encontrará trabajo apropiado en su carrera, al verse desempleado, encontrará una solución laboral siendo profesor en una de esas universidades.

En ese sentido, hay harta mano de obra para hacer universidades con profesionales que no tienen ninguna experiencia práctica, los cuales reproducen el ciclo de formar más gente incapaz que en el futuro se va a dedicar a enseñar en estas universidades. Cuando se ponga fin a este círculo vicioso, se producirá un problema social serio pues esos profesores quedarán desempleados y sin opción a reubicarse.

Para comenzar a buscar soluciones, deberíamos ver lo que han hecho otros países. De entre las múltiples experiencias veamos dos modelos positivos al respecto: en Ecuador se exige a las universidades acreditación nacional e internacional y pueden ser cerradas si en un cierto plazo no se adecúan a ambas. En EEUU, el haber terminado la universidad no garantiza el ejercicio de una profesión pues hay que pasar un examen estatal único para poder ser incorporado al colegio profesional respectivo. Con ello se puede confiar que hay un mínimo estándar de calidad en todo profesional colegiado.

Finalmente, ¿cree alguien que esos opinadores chatarra, campeones de la "libertad" anárquica a ultranza, llevarían a sus hijos a comer hamburguesas a un negocio totalmente libre, donde los dueños no se vean reprimidos por ningún Estado incompetente ni un municipio incompetente y que puedan poner cualquier ingrediente (sin informarlo) en sus hamburguesas? ¿Creen que ellos dejarían que a sus hijos los opere un "médico" graduado de una universidad chatarra? Cuando se trata de su propio interés, no dudo que como buenos padres, exigirían todos los controles gubernamentales en sus proveedores de servicios. ¿Qué tal si exigimos lo mismo de ellos?



E) MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración de la presente investigación, se han utilizado los siguientes materiales y métodos:

a) Material

Se utilizó principalmente la información de los textos clásicos y tradicionales así como la información vía internet.

Asimismo, se utilizó la información proveniente del XXXVI diplomado Virtual Gestión de Recursos Humanos que ofrece la Universidad Ricardo Palma de nuestra capital, al cual pude acceder.

El instrumento de recolección de información correspondió a una encuesta con preguntas pertinentes al problema con las alternativas sugeridas por R.Lickert.

El universo estuvo conformado por la totalidad de empleados administrativos de UNAC en el 2013, de la cual se extrajo una muestra aleatoria de 100 trabajadores administrativos unacinos.

b) Métodos

El método científico correspondió al hipotético deductivo que trató de medir el comportamiento de las variables pesa luego verificar sus valideza través del estadígrafo Chi- cuadrado.

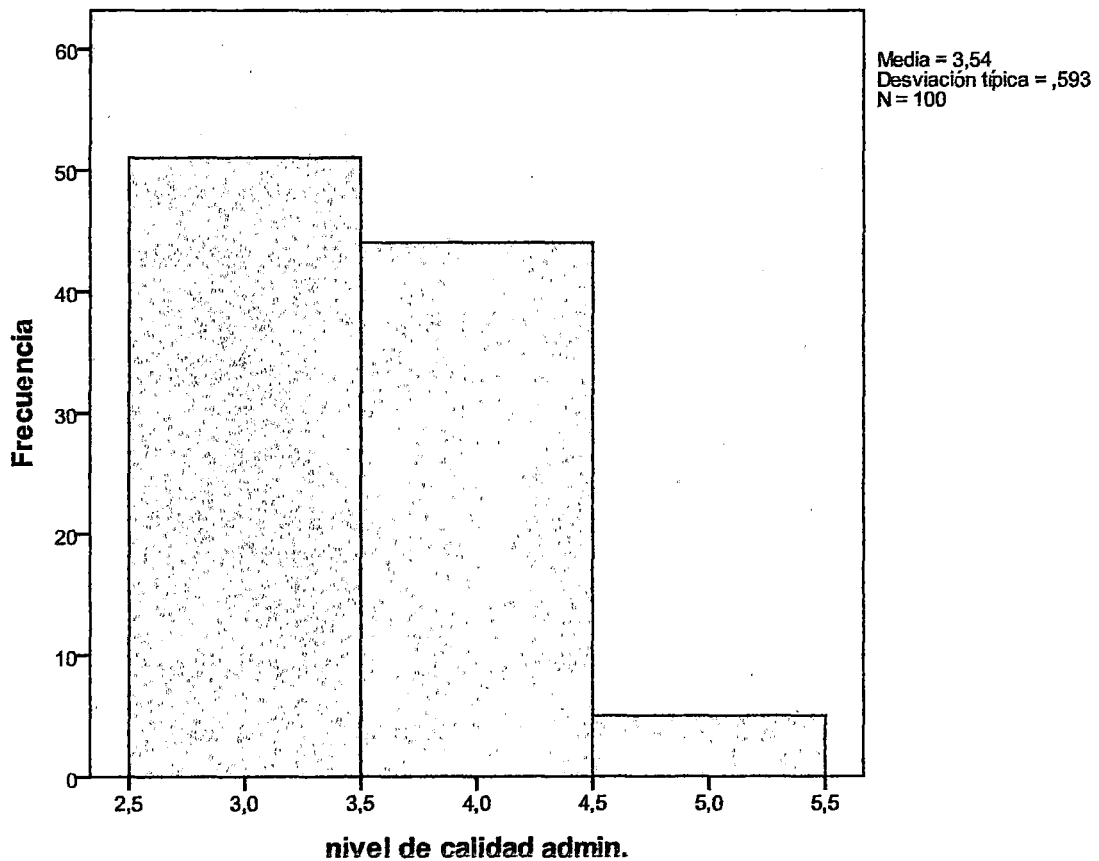
Estos materiales y métodos concuerdan con lo indicado en el proyecto de investigación.

F) RESULTADOS

nivel de calidad admin.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos medio	51	51,0	51,0	51,0
bajo	44	44,0	44,0	95,0
muy bajo	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

nivel de calidad admin.



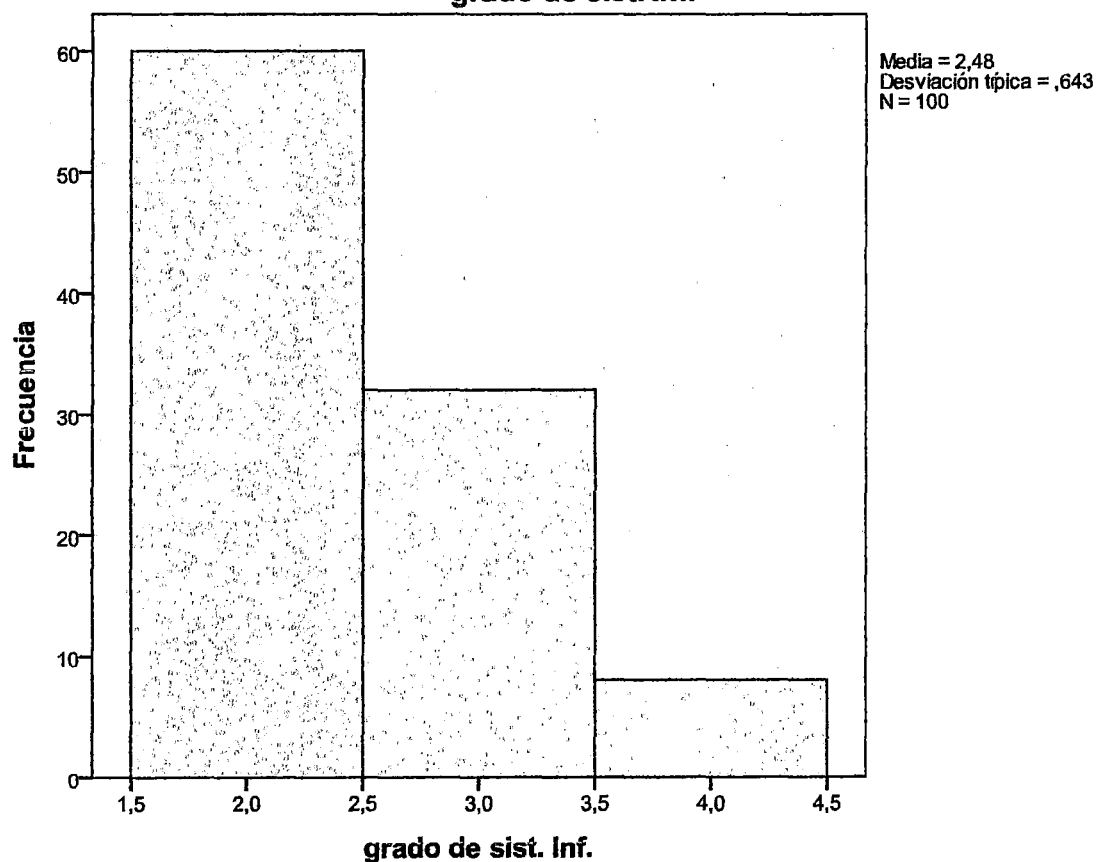
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y gráficos precedentes se concluye que el 51% de la muestra encuestada opina que la calidad administrativa de UNAC es media, un 44% bajo y un 5% muy bajo.

grado de sist. Inf.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos alto	60	60,0	60,0	60,0
medio	32	32,0	32,0	92,0
bajo	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

grado de sist. Inf.



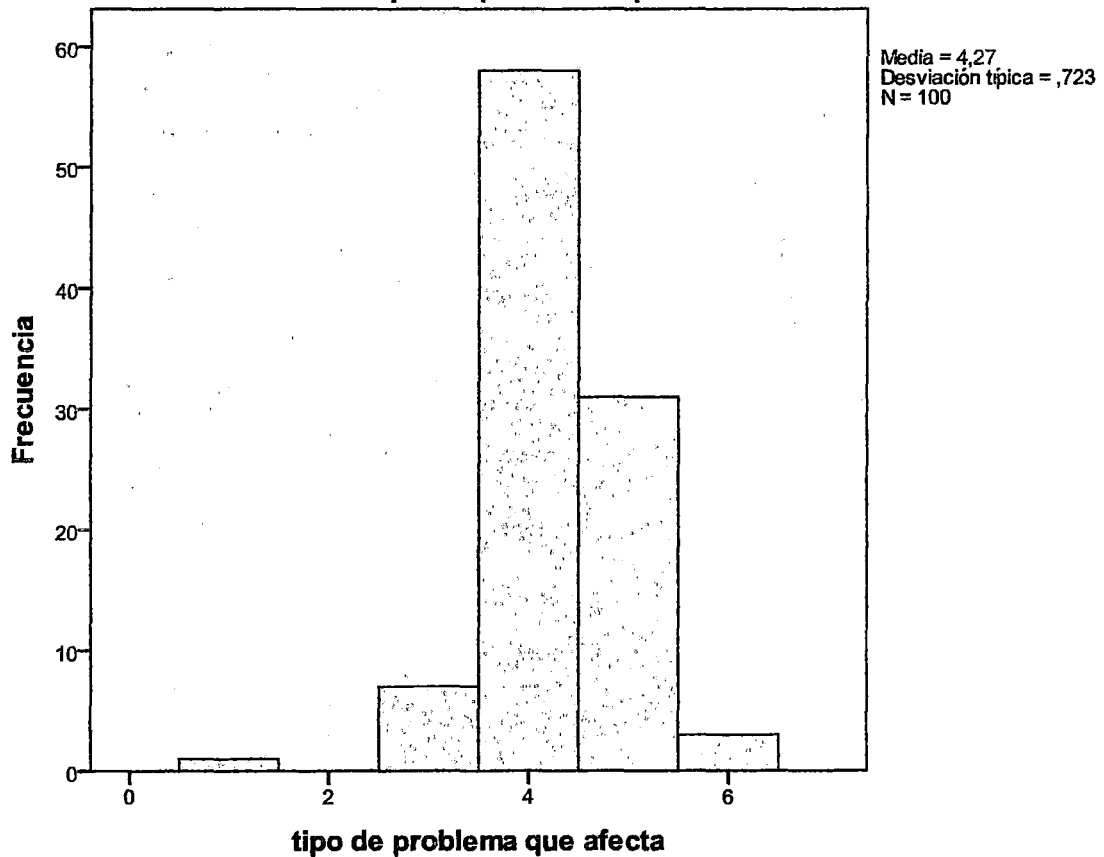
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y gráficos precedentes se concluye que el 60% de la muestra encuestada opina que el grado de sistema de información en UNAC es alto, el 32% opina que es medio y un 8% bajo.

tipo de problema que afecta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos sistema de comunicación	1	1,0	1,0	1,0
relaciones humanas	7	7,0	7,0	8,0
dirección	58	58,0	58,0	66,0
presupuesto	31	31,0	31,0	97,0
visión de futuro	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

tipo de problema que afecta



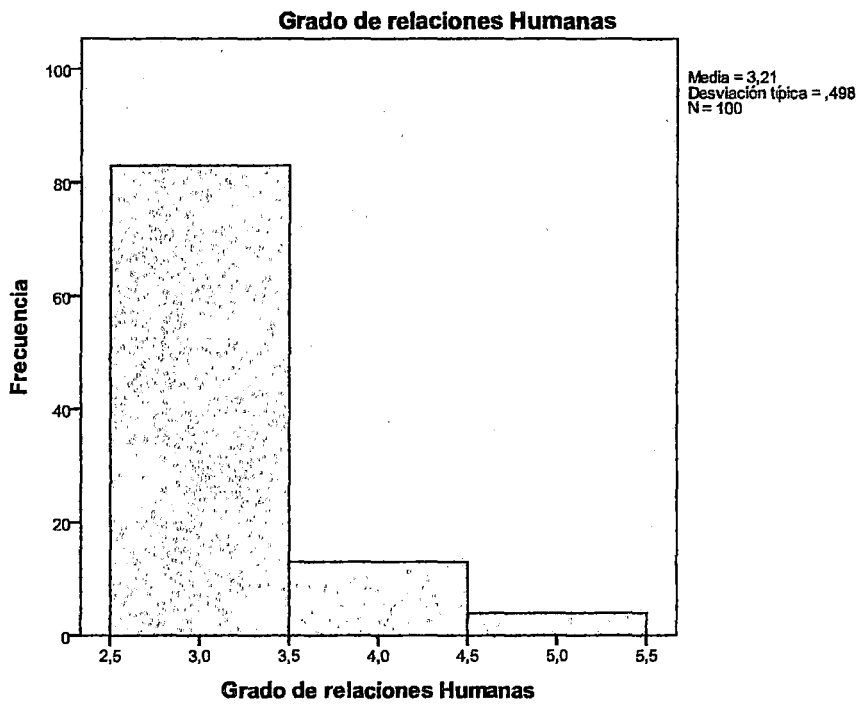
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y grafico precedentes se concluye que el 58% de la muestra manifiesta que el principal problema que atraviesa a UNAC es: Dirección, el 31% presupuesto; el 7% relaciones humanas y el 1% sistemas de comunicación.

Handwritten signature

Grado de relaciones Humanas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medio	83	83,0	83,0	83,0
	bajo	13	13,0	13,0	96,0
	muy bajo	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

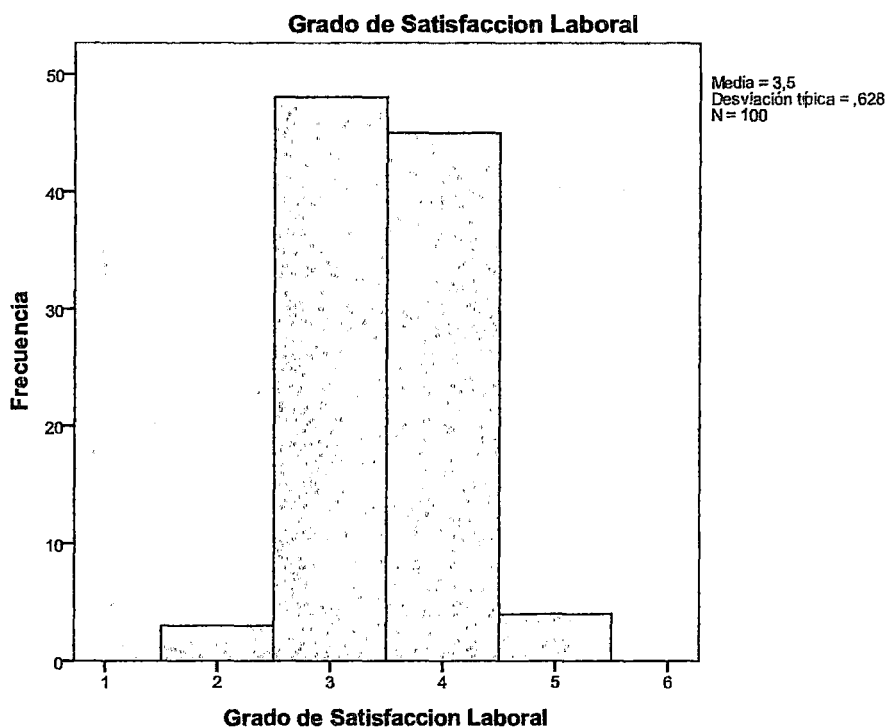


Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y grafico precedente se concluye que el 83% manifiesta que el grado de relaciones humanas es medio, el 13% bajo y el 4% muy bajo

Grado de Satisfacción Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos alto	3	3,0	3,0	3,0
medio	48	48,0	48,0	51,0
bajo	45	45,0	45,0	96,0
muy bajo	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



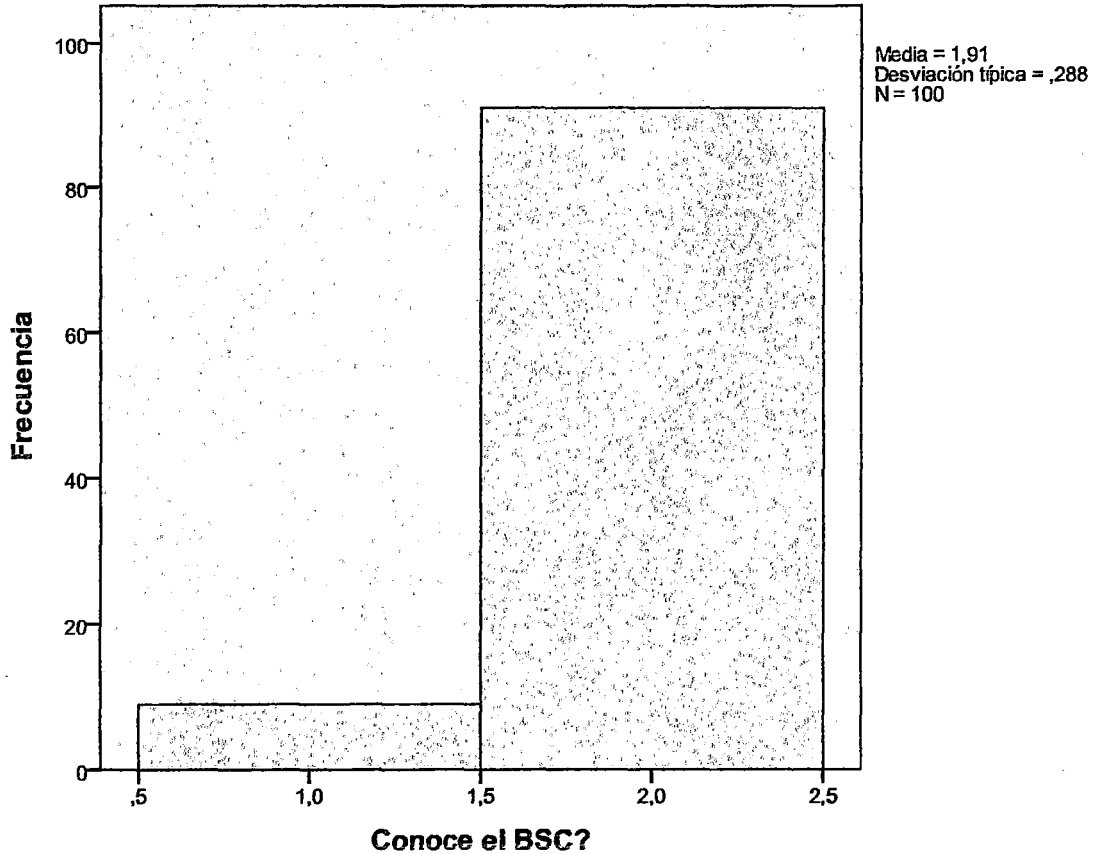
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y gráfico precedente se concluye que el 48% de la muestra manifiesta que un precio de satisfacción laboral es medio; un 45% manifiesta que es bajo y el 3% manifiesta que es alto.

Conoce el BSC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	9	9,0	9,0	9,0
no	91	91,0	91,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Conoce el BSC?



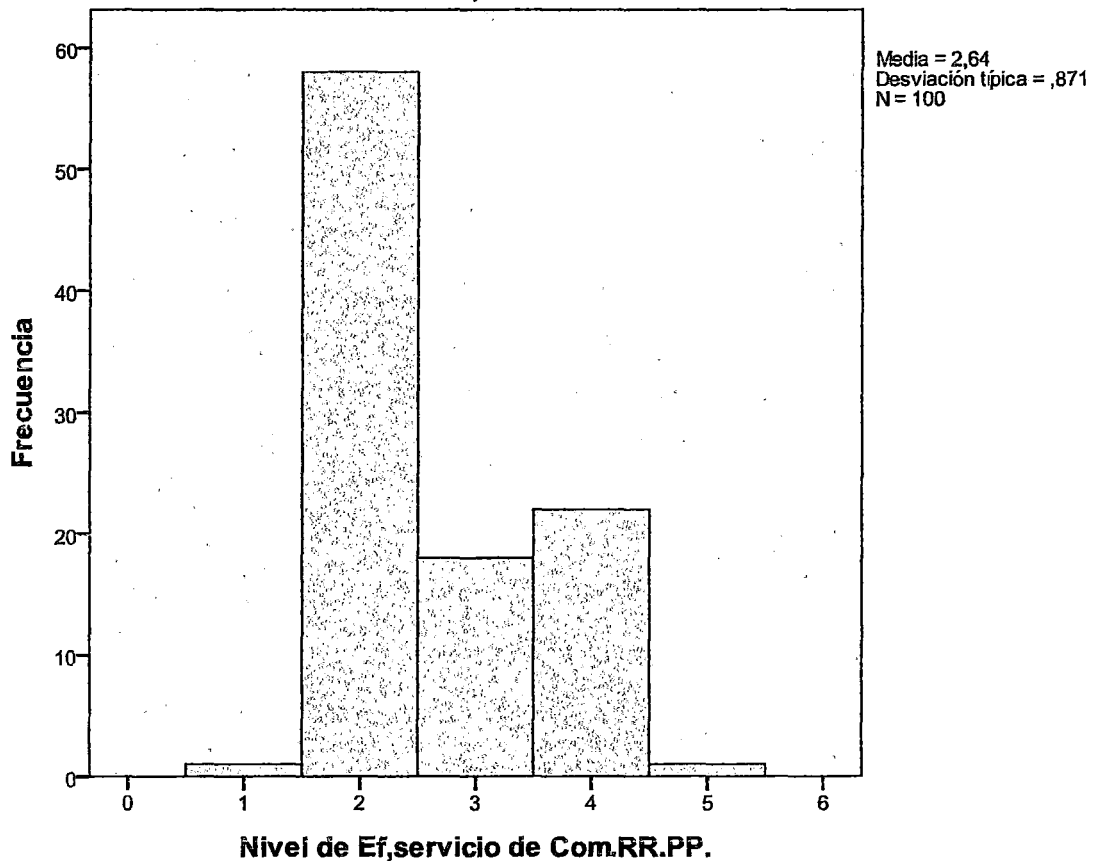
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y gráfico precedentes, se concluye que el 91% de la muestra manifiesta que NO conoce el BSC; en tanto que el 9% manifiesta que si conoce el BSC.

Nivel de Ef, servicio de Com.RR.PP.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy alto	1	1,0	1,0	1,0
alto	58	58,0	58,0	59,0
medio	18	18,0	18,0	77,0
bajo	22	22,0	22,0	99,0
muy bajo	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Nivel de Ef,servicio de Com.RR.PP.



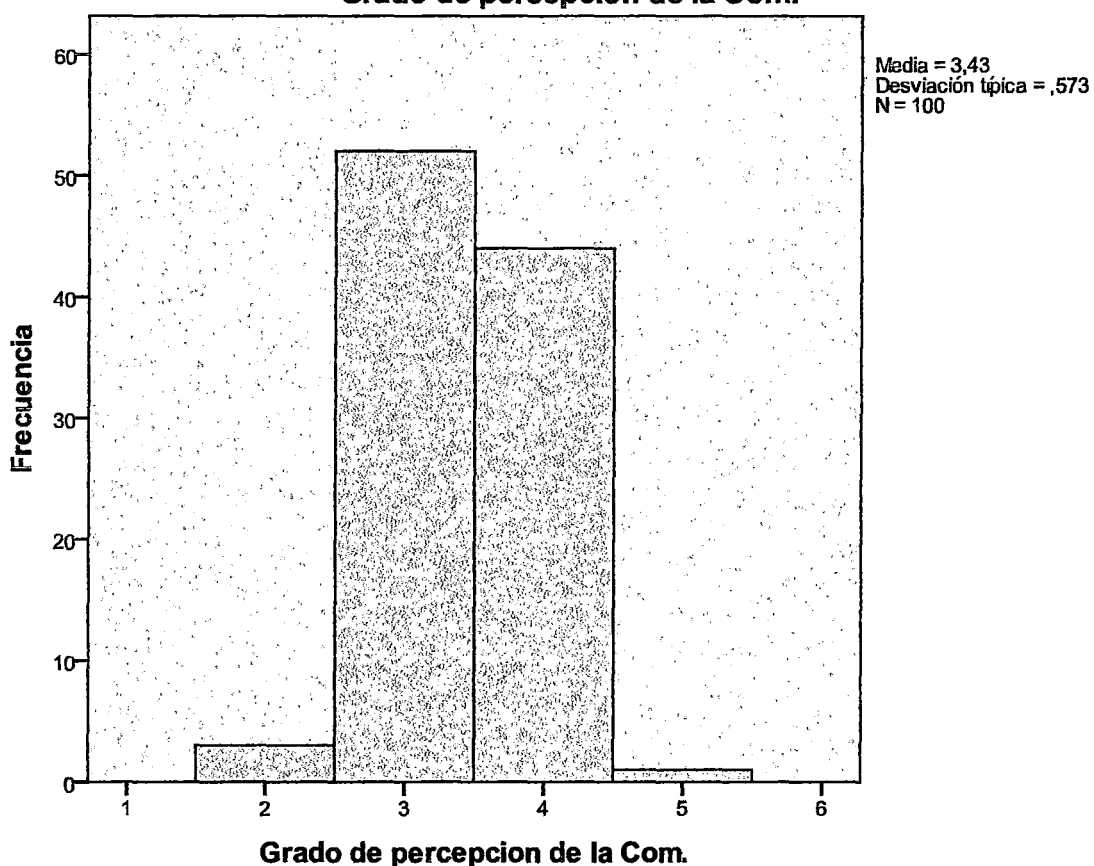
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y grafico precedentes se concluye que, el 58% de la muestra manifiesta que el nivel de eficiencia del servicio de comunicaciones del servicio de comunicaciones y relaciones públicas de la Universidad alto; el 22% opina que es bajo; el 18% opina que es medio y 1% muy alto; y un 1% muy bajo.

Grado de percepción de la Com.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos alto	3	3,0	3,0	3,0
medio	52	52,0	52,0	55,0
bajo	44	44,0	44,0	99,0
muy bajo	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Grado de percepcion de la Com.



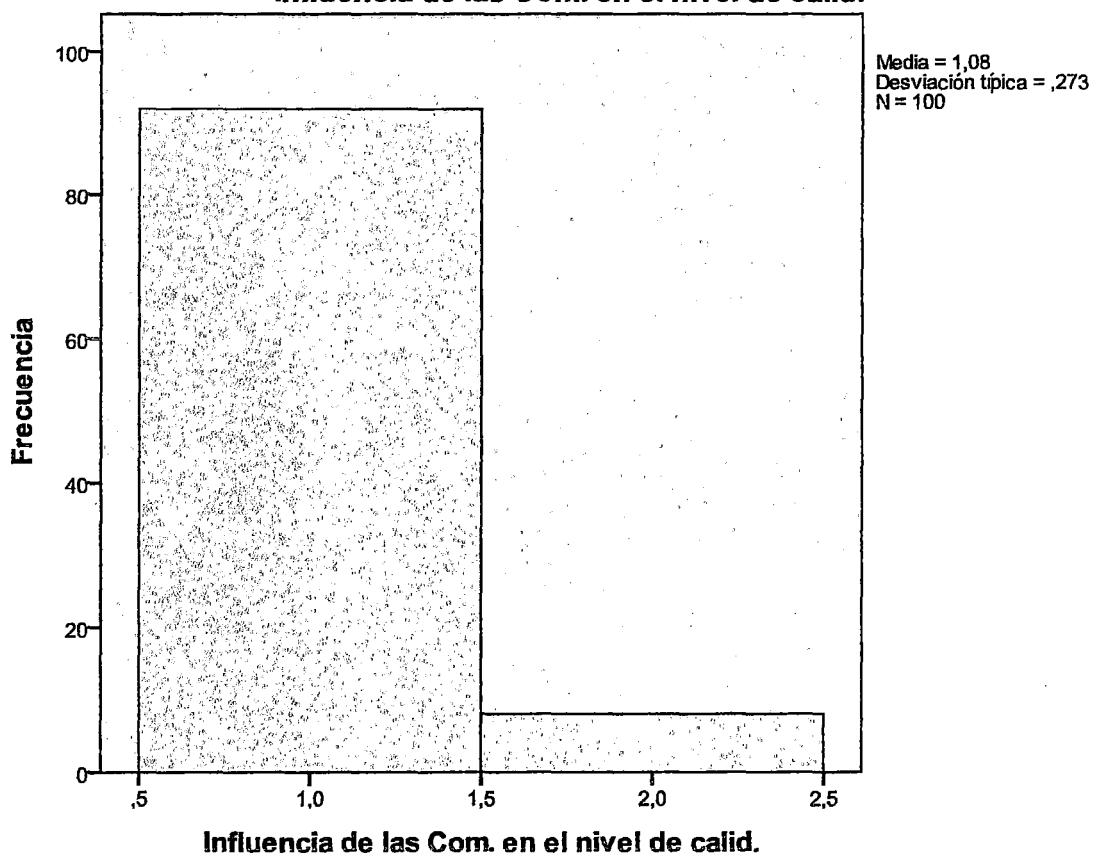
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y grafico precedentes, se concluye que el 52% de la muestra encuestada opina que el grado de percepción de la comunidad respecto a UNAC es medio; el 44% manifiesta que es bajo; un 3% alto y un 1% muy bajo.

Influencia de las Com. en el nivel de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	92	92,0	92,0	92,0
no	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Influencia de las Com. en el nivel de calid.



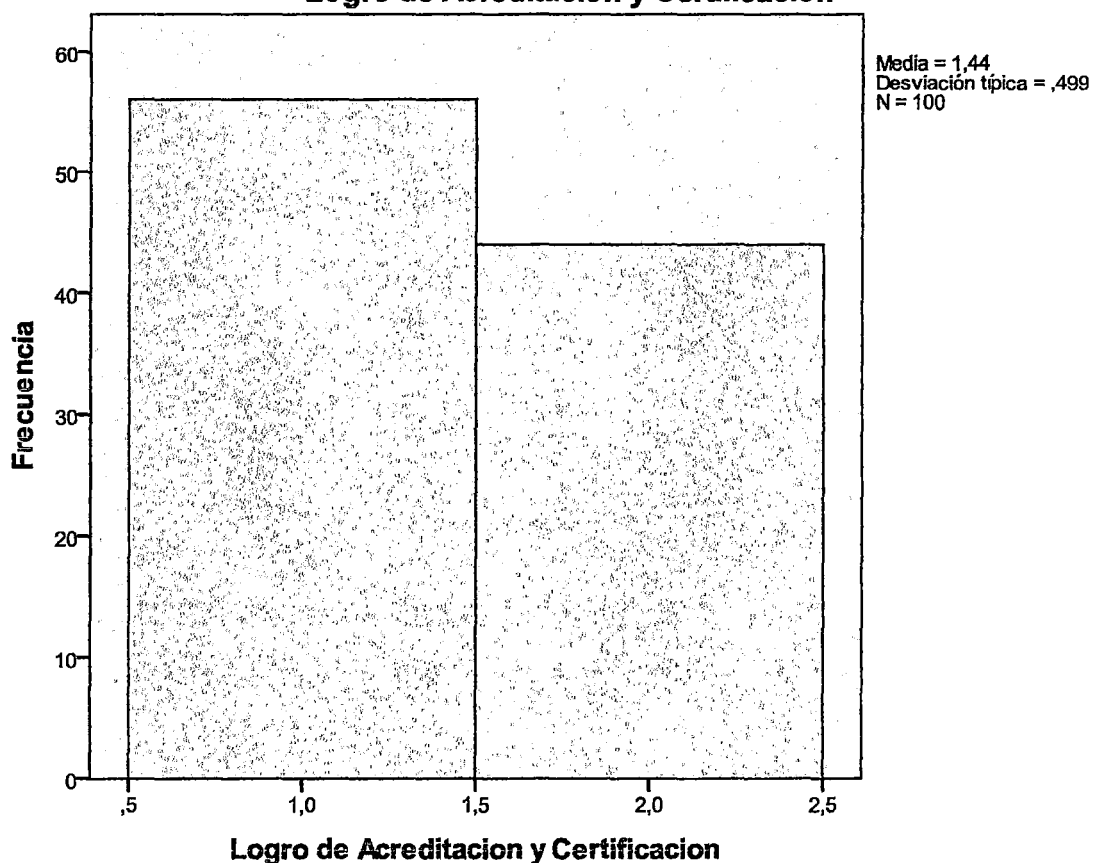
Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y grafico precedentes, se concluye que el 92% de los encuestados manifiesta que las comunicaciones influye en el nivel de calidad administrativa UNAC, y el 8% manifiesta que no existe esa relación.

Logro de Acreditación y Certificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	56	56,0	56,0	56,0
no	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Logro de Acreditacion y Certificacion



Análisis e interpretación

De la observación de la tabla y grafico precedentes se concluye que el 56% de la muestra encuestada manifiesta que UNAC debe lograr su acreditación y certificación de calidad; en tanto que el 44% opina lo contrario.

Handwritten signature

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Influencia de las Com. en el nivel de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	92	92.0	92.0	92.0
no	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Prueba binomial

	Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (bilateral)
Influencia de las Com. en el nivel de calidad.	Grupo 1 si	92	.92	.50	.000(a)
	Grupo 2 no	8	.08		
	Total	100	1.00		

a Basado en la aproximación Z.

Ho: la proporción de empleados que opinan que el Sistema de comunicaciones influye en la calidad administrativa no es significativamente mayor a 0.50 (50%)

H!: la proporción de empleados que opinan que el Sistema de comunicaciones influye en la calidad administrativa es significativamente mayor a 0.50 (50%)

Con $p=0.00 < 0.01$, por lo que la prueba resulta altamente significativa y se rechaza Ho y se acepta la Hipótesis alternativa.

Tabla de contingencia Grado de Satisfacción Laboral * nivel de calidad admin.

	nivel de calidad admin.			Total
	medio	bajo	muy bajo	
Grado de Satisfacción Laboral				
alto	3	0	0	3
medio	40	4	4	48
bajo	6	39	0	45
muy bajo	2	1	1	4
Total	51	44	5	100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	64.582(a)	6	.000
Razón de verosimilitudes	72.882	6	.000
Asociación lineal por lineal	23.607	1	.000
N de casos válidos	100		

Recuento a 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .15.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.626			.000
Ordinal por ordinal	Gamma	.718	.102	6.330	.000
N de casos válidos		100			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Ho. No existe relación entre el Grado de satisfacción laboral y el nivel de calidad administrativa.

H1. Existe relación entre el Grado de satisfacción laboral y el nivel de calidad administrativa.

Basándose en el estadístico chi cuadrado y Gamma, cuyo valor $p = 0.00 < 0.01$, por lo que se concluye que existe relación significativa entre ambas variables.

Se observa que grados de satisfacción laboral bajos y medios se asocian con nivel de calidad administrativas igualmente bajos y medios respectivamente.

G) DISCUSIÓN

El problema de la Gestión de Calidad ha sido tratado con mucha intensidad en las economías emergentes, surgió primero en la calidad comercial e industrial por luego extenderse al ámbito de la educación. Justamente la era que vivimos es conocida como por la era del conocimiento lo cual implica el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los servicios educativos que brinda la comunidad.

En nuestro entorno la Gestión de calidad no se desarrolla eficazmente, situación que incide en la percepción que tiene la comunidad acerca de nuestra gestión.

Si bien es cierto que los sistemas de información se utilizan ampliamente para proporcionar un mejor servicio a la comunidad, nuestra institución no alcanza todavía los estándares de dicha aplicación.

Los resultados que proporciona al presente investigación nos hace reflexionar acerca de la importancia de innovar nuestra Gestión Administrativa para estar a la altura de las organizaciones eficientes de esta época, lo cual es la mayor aspiración de las instituciones tanto comerciales como educativas en la actualidad

Como bien sabemos, la población de nuestro país es prioritariamente joven (16 a 18 años) pero con problemas educativos provenientes de sus primeros profesores que son sus padres, y de la débil formación escolar recibida lo cual hace que nuestra universidad desarrolle los conceptos pedagógicos y científicos de calidad.

Por otro lado considero que debemos proseguir con los programas de autoevaluación para un mejoramiento continuo o para certificar nuestra calidad.

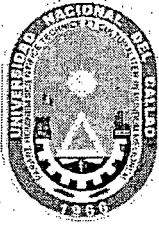


H) REFERENCIALES:

- 1) BERLO D. "El Proceso de Comunicación". Argentina: editorial Ateneo, 1979.
- 2) CALDERON, Moncloa F. "Calidad Administrativa" UNMSM Lima: 2003
- 3) CHIAVENATO I. "Recursos Humanos". Sao Paulo: Editorial Atlas, 2002.
- 4) DOMÍNGUEZ. M. Colombia: 2004
- 5) FERNÁNDEZ, G. "La Comunicación en la Organización". México: Editorial Trillas, 1999.
- 6) GATES, B. "Negocios a la velocidad del Pensamiento" USA: 2001.
- 7) KREPS, G. "La Comunicación en las Organizaciones". España: editorial A.W.P. 1995.
- 8) MORIN E. "Introducción al pensamiento Complejo". México: editorial Gedisa, 2003.
- 9) QUESADA, O. "Semiosis, Conocimientos y Comunicación" Perú: F.D.E. 1996
- 10) ROBBINS, S. "Comportamiento Organizacional" México: Prentice Hall, 2004.
- 11) SAYLES, L. "Human Behavior in Organization": U.K: 1966.
- 12) TOEFFLER A. "La Tercera Ola" USA: P.Hall 1992
TANNEN, D. "Women and men in organizations". New York, Ballentine Books 1991.
- 13) URP, Diplomado Virtual Gestión de RR.HH Lima: 2013.
- 14) WILSON. D "Diagonal communications links with organizations: U.S.A, SBC 1992.

D) APÉNDICE

Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

06

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "INFLUENCIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN UNAC-2013".

Estimado colaborador: El presente, es un cuestionario para obtener información acerca del trabajo de investigación mencionado. Es completamente anónimo y persigue fines estrictamente académicos. Gracias por su colaboración.

- 1.-Identifique el nivel de calidad Administrativa obtenido por UNAC: muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 2-Identifique el grado de Sistemas de Información Administrativa Computarizada en UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo..
3. Identifique el tipo de problema que afecta a la calidad administrativa en UNAC: Sistema de Comunicación, tipo de equipos, Relaciones Humanas, Dirección, Presupuesto, Visión de futuro, otro:.....
- 4.-Señale el grado de Relaciones Humanas alcanzado por los trabajadores Administrativos de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 5.-Señale el grado de su satisfacción laboral en UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 6.- ¿Conoce Ud. el Sistema de Información: Tablero de Comando o Balanced Score Card? Sí, ~~No~~.
- 7.-Identifique el nivel de eficiencia del Servicio de Comunicaciones y Relaciones Públicas de UNAC: Muy alto, alto, medio, ~~bajo~~, muy bajo.
- 8.-Identifique el grado de percepción que tiene la comunidad acerca de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 9.- ¿Cree Ud. que el sistema de Comunicaciones influye en la Gestión de la Calidad Administrativa de UNAC? ~~Sí~~, No.
10. ¿Cree Ud. que UNAC debe lograr Acreditar y Certificar su calidad de acuerdo a ley? ~~Sí~~, No.

Gracias:

Dr. Jorge Camayo Vivanco

Octubre, 2013.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "INFLUENCIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN UNAC-2013".

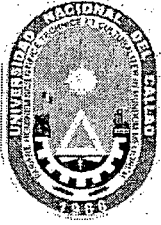
Estimado colaborador: El presente, es un cuestionario para obtener información acerca del trabajo de investigación mencionado. Es completamente anónimo y persigue fines estrictamente académicos. Gracias por su colaboración.

- 1.-Identifique el nivel de calidad Administrativa obtenido por UNAC: muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 2.-Identifique el grado de Sistemas de Información Administrativa Computarizada en UNAC: Muy alto, alto, medio, ~~bajo~~, muy bajo..
3. Identifique el tipo de problema que afecta a la calidad administrativa en UNAC: Sistema de Comunicación, tipo de equipos, Relaciones Humanas, Dirección, Presupuesto, Visión ~~de futuro~~, otro:.....
- 4.-Señale el grado de Relaciones Humanas alcanzado por los trabajadores Administrativos de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 5.-Señale el grado de su satisfacción laboral en UNAC: Muy alto, ~~alto~~, medio, bajo, muy bajo.
- 6.- ¿Conoce Ud. el Sistema de Información: Tablero de Comando o Balanced Score Card? Sí, ~~No~~.
- 7.-Identifique el nivel de eficiencia del Servicio de Comunicaciones y Relaciones Públicas de UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, ~~muy bajo~~.
- 8.-Identifique el grado de percepción que tiene la comunidad acerca de UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, ~~muy bajo~~.
- 9.- ¿Cree Ud. que el sistema de Comunicaciones influye en la Gestión de la Calidad Administrativa de UNAC? ~~Sí~~, No.
10. ¿Cree Ud. que UNAC debe lograr Acreditar y Certificar su calidad de acuerdo a ley? ~~Sí~~, No.

Gracias.

Dr. Jorge Camayo Vivanco

Octubre, 2013.



CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "INFLUENCIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN UNAC-2013".

Estimado colaborador: El presente, es un cuestionario para obtener información acerca del trabajo de investigación mencionado. Es completamente anónimo y persigue fines estrictamente académicos. Gracias por su colaboración.

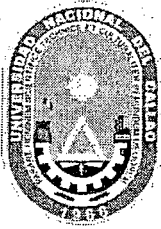
- 1.-Identifique el nivel de calidad Administrativa obtenido por UNAC: muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 2.-Identifique el grado de Sistemas de Información Administrativa Computarizada en UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo..
3. Identifique el tipo de problema que afecta a la calidad administrativa en UNAC: Sistema de Comunicación, tipo de equipos, Relaciones Humanas, Dirección, ~~Presupuesto~~, Visión de futuro, otro:.....
- 4.-Señale el grado de Relaciones Humanas alcanzado por los trabajadores Administrativos de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 5.-Señale el grado de su satisfacción laboral en UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 6.- ¿Conoce Ud. el Sistema de Información: Tablero de Comando o Balanced Score Card? Sí, ~~No~~.
- 7.-Identifique el nivel de eficiencia del Servicio de Comunicaciones y Relaciones Públicas de UNAC: Muy alto, alto, medio, ~~bajo~~, muy bajo.
- 8.-Identifique el grado de percepción que tiene la comunidad acerca de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 9.- ¿Cree Ud. que el sistema de Comunicaciones influye en la Gestión de la Calidad Administrativa de UNAC? ~~Sí~~, No.
10. ¿Cree Ud. que UNAC debe lograr Acreditar y Certificar su calidad de acuerdo a ley? ~~Sí~~, No.

Gracias.

Dr. Jorge  Carriazo Vivanco

Octubre, 2013.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "INFLUENCIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN UNAC-2013".


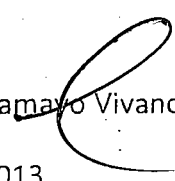
Estimado colaborador: El presente, es un cuestionario para obtener información acerca del trabajo de investigación mencionado. Es completamente anónimo y persigue fines estrictamente académicos. Gracias por su colaboración.

- 1.-Identifique el nivel de calidad Administrativa obtenido por UNAC: muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 2.-Identifique el grado de Sistemas de Información Administrativa Computarizada en UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo..
- 3.- Identifique el tipo de problema que afecta a la calidad administrativa en UNAC: Sistema de Comunicación, tipo ~~de~~ equipos, Relaciones Humanas, Dirección, Presupuesto, Visión de futuro, otro:.....
- 4.-Señale el grado de Relaciones Humanas alcanzado por los trabajadores Administrativos de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 5.-Señale el grado de su satisfacción laboral en UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 6.- ¿Conoce Ud. el Sistema de Información: Tablero de Comando o Balanced Score Card? Sí, ~~No~~.
- 7.-Identifique el nivel de eficiencia del Servicio de Comunicaciones y Relaciones Públicas de UNAC: Muy alto, alto, medio, ~~bajo~~, muy bajo.
- 8.-Identifique el grado de percepción que tiene la comunidad acerca de UNAC: Muy alto, alto, ~~medio~~, bajo, muy bajo.
- 9.- ¿Cree Ud. que el sistema de Comunicaciones influye en la Gestión de la Calidad Administrativa de UNAC? ~~Sí~~, No.
10. ¿Cree Ud. que UNAC debe lograr Acreditar y Certificar su calidad de acuerdo a ley? ~~Sí~~, No.

Gracias.

Dr. Jorge Camayo Vivanco

Octubre, 2013.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "INFLUENCIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN UNAC-2013".

Estimado colaborador: El presente, es un cuestionario para obtener información acerca del trabajo de investigación mencionado. Es completamente anónimo y persigue fines estrictamente académicos. Gracias por su colaboración.

- 1.-Identifique el nivel de calidad Administrativa obtenido por UNAC: muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo.
- 2-Identifique el grado de Sistemas de Información Administrativa Computarizada en UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo..
3. Identifique el tipo de problema que afecta a la calidad administrativa en UNAC: Sistema de Comunicación, tipo de equipos, Relaciones Humanas, Dirección, Presupuesto, Visión de futuro, otro:.....
- 4.-Señale el grado de Relaciones Humanas alcanzado por los trabajadores Administrativos de UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo.
- 5.-Señale el grado de su satisfacción laboral en UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo.
- 6.- ¿Conoce Ud. el Sistema de Información: Tablero de Comando o Balanced Score Card? Sí, No.
- 7.-Identifique el nivel de eficiencia del Servicio de Comunicaciones y Relaciones Públicas de UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo.
- 8.-Identifique el grado de percepción que tiene la comunidad acerca de UNAC: Muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo.
- 9.- ¿Cree Ud. que el sistema de Comunicaciones influye en la Gestión de la Calidad Administrativa de UNAC? Sí, No.
10. ¿Cree Ud. que UNAC debe lograr Acreditar y Certificar su calidad de acuerdo a ley? Sí, No.

Gracias.

Dr. Jorge Camayo Vivanco

Octubre, 2013.

II- ANEXOS

Base de datos elaborado por el autor

vista de variable 19.11.13.sav

	nivcal	grasis	tipro	grarh	grasalab	bsc	niefsc	grapeco m	Inflnc
1	4	2	4	3	3	2	2	4	1
2	3	3	5	3	3	2	4	3	1
3	3	3	5	3	3	2	4	3	1
4	3	3	5	3	3	2	4	3	1
5	3	3	5	3	3	2	4	3	1
6	3	3	5	3	3	2	4	3	1
7	3	3	5	3	3	2	4	3	1
8	3	3	5	3	3	2	4	3	1
9	3	3	5	3	3	2	4	3	1
10	3	4	6	3	2	2	5	5	1
11	3	3	3	3	2	2	3	3	1
12	3	3	5	3	3	2	4	3	1
13	3	3	5	3	3	2	4	3	1
14	3	3	5	3	3	2	4	3	1
15	3	3	5	3	3	2	4	3	1
16	3	3	5	3	3	2	4	3	1
17	3	3	5	3	3	2	4	3	1
18	3	3	5	3	3	2	4	3	1
19	3	3	5	3	3	2	4	3	1
20	3	3	5	3	3	2	4	3	1
21	3	3	5	3	3	2	4	3	1
22	3	3	5	3	3	2	4	3	1
23	3	3	5	3	3	2	4	3	1
24	3	3	3	3	3	1	2	2	1
25	3	3	5	3	3	2	3	3	1
26	3	3	6	4	3	2	3	3	1
27	4	3	4	3	4	1	2	3	1
28	4	4	5	3	5	1	2	3	1
29	4	4	5	3	3	1	3	3	1
30	5	2	3	4	3	2	2	3	2
31	5	2	4	4	3	2	2	3	1
32	3	2	5	5	3	2	3	4	1
33	3	2	4	3	4	2	2	4	1
34	3	3	3	3	4	1	3	3	2
35	3	4	4	4	4	1	3	3	2
36	3	2	4	4	5	2	3	3	2
37	3	2	4	4	3	2	3	3	1
38	3	3	5	4	2	2	3	2	1

vista de variable 19.11.13.sav

	nival	grasis	tipro	grarh	grasalab	bsc	niefsc	grapeco m	lnflnc
39	4	4	1	3	4	2	4	2	1
40	3	4	6	3	3	2	4	3	1
41	3	2	4	3	3	2	2	3	1
42	3	2	4	3	3	2	2	3	1
43	3	2	4	3	3	2	1	3	1
44	3	2	4	3	3	2	2	3	1
45	3	2	4	3	3	2	2	3	1
46	3	2	4	3	3	2	2	3	1
47	3	3	4	3	3	2	2	3	1
48	3	3	4	3	3	2	2	3	1
49	3	2	4	4	3	2	2	3	1
50	4	2	4	5	3	2	2	3	1
51	5	2	4	3	3	2	2	3	1
52	3	2	5	3	4	2	2	3	1
53	3	2	5	3	4	2	3	3	1
54	4	2	5	4	4	2	3	3	1
55	5	3	3	4	5	2	3	3	1
56	3	4	3	5	5	2	3	3	1
57	3	2	4	3	3	1	3	3	1
58	3	2	4	3	3	1	3	3	1
59	4	3	4	3	3	1	3	4	1
60	5	4	5	4	3	2	2	4	1
61	3	2	5	4	3	2	2	4	2
62	3	2	4	4	3	2	2	4	2
63	3	3	5	3	3	2	2	3	2
64	3	2	3	5	4	2	3	4	2
65	4	2	4	3	4	2	2	4	1
66	4	2	4	3	4	2	2	4	1
67	4	2	4	3	4	2	2	4	1
68	4	2	4	3	4	2	2	4	1
69	4	2	4	3	4	2	2	4	1
70	4	2	4	3	4	2	2	4	1
71	4	2	4	3	4	2	2	4	1
72	4	2	4	3	4	2	2	4	1
73	4	2	4	3	4	2	2	4	1
74	4	2	4	3	4	2	2	4	1
75	4	2	4	3	4	2	2	4	1
76	4	2	4	3	4	2	2	4	1

vista de variable 19.11.13.sav

	nivcal	grasis	tipro	grarh	grasalab	bsc	niefsc	grapeco m	Inflnc
77	4	2	4	3	4	2	2	4	1
78	4	2	4	3	4	2	2	4	1
79	4	2	4	3	4	2	2	4	1
80	4	2	4	3	4	2	2	4	1
81	4	2	4	3	4	2	2	4	1
82	4	2	4	3	4	2	2	4	1
83	4	2	4	3	4	2	2	4	1
84	4	2	4	3	4	2	2	4	1
85	4	2	4	3	4	2	2	4	1
86	4	2	4	3	4	2	2	4	1
87	4	2	4	3	4	2	2	4	1
88	4	2	4	3	4	2	2	4	1
89	4	2	4	3	4	2	2	4	1
90	4	2	4	3	4	2	2	4	1
91	4	2	4	3	4	2	2	4	1
92	4	2	4	3	4	2	2	4	1
93	4	2	4	3	4	2	2	4	1
94	4	2	4	3	4	2	2	4	1
95	4	2	4	3	4	2	2	4	1
96	4	2	4	3	4	2	2	4	1
97	4	2	4	3	4	2	2	4	1
98	4	2	4	3	4	2	2	4	1
99	4	2	4	3	4	2	2	4	1
100	4	2	4	3	4	2	2	4	1

Elaborado por el autor