

**FORMULACION DE UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA RELACIÓN
EMPRESA – USUARIOS EN EMDUPAR S.A.-E.S.P. BASADO EN LA GESTION
DE LAS COMUNICACIONES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DEL ATLÁNTICO Y CARTAGENA**

RAMON ELIAS DUARTES QUINTERO

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
DIVISION DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN
BARRANQUILLA, D.P.
2017**

**FORMULACION DE UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA RELACIÓN
EMPRESA – USUARIOS EN EMDUPAR S.A.-E.S.P. BASADO EN LA GESTION
DE LAS COMUNICACIONES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DEL ATLÁNTICO Y CARTAGENA**

RAMON ELIAS DUARTES QUINTERO

**Tesis de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Comunicación**

**Asesora: Jennie Peña Escobar
Docente Investigador
Departamento Comunicación Social**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
DIVISION DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN
BARRANQUILLA, D.P.
2017**

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Padre Celestial, porque sin Dios no soy nada, con Él lo puedo todo...

A la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P., organización motivo de este estudio. A sus líderes de procesos y grupo de empleados por su participación en este proceso.

A mis compañeros de oficina, testigos de mis esfuerzos.

A mis colegas, comunicadores sociales-periodistas de Valledupar, por sus aportes.

A Jennie Beatriz Peña Escobar, asesora de tesis, por su paciencia, sus enseñanzas y valiosas orientaciones.

A mi compañero docente de la UPC, José Omar Varela Herrera, por sus aportes.

A mi equipo de encuestadores: Arleth Galeana, Sergio Alfonso y María Lina Duarte.

A mi esposa Joselina Romero Quiroz e hijos, por su amor, acompañamientos e incondicional apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
CAPITULO II: CONCEPTUALIZACION	23
4. REVISION DE LA LITERATURA	23
4.1. EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ORGANIZACION	23
4.2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	25
4.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA	30
4.4. EL ANALISIS DE BENCHMARKING	31
4.5. LA RELACIÓN EMPRESA-USUARIOS	39
CAPITULO III. OPERACIONALIZACION	46
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
5.3. POBLACION Y MUESTRA.....	48
5.4. RECOLECCION DE DATOS.....	48
5.5. INSTRUMENTOS.....	49
5.6. PROCEDIMIENTO.....	54
5.7. ANALISIS DE LOS DATOS	57
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION.....	58
6. ANALISIS DE RESULTADOS	58
6.1. PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE EMDUPAR.....	58
6.2. PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES INTERNOS DE EMDUPAR.....	83
6.3. ANALISIS DE LOS MÉTODOS, PROCESOS Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EMPLEADOS POR EMDUPAR S.A.-E.S.P.	90
6.4. ANALISIS DE LOS MÉTODOS, PROCESOS Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DEL ATLÁNTICO Y CARTAGENA.	99
<i>TRIPLE A</i>	99
<i>AGUAS DE CARTAGENA</i>	108

6.5. EVALUACIÓN COMPARATIVA.....	116
CAPITULO V: CONCLUSIONES	119
7. RECOMENDACIONES.....	129
8. ALCANCES Y LIMITACIONES	139
9. ORIENTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	148

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Emdupar S.A.-E.S.P.....	12
Figura 2. Matriz de Comunicaciones Emdupar S.A.-E.S.P.....	109
Figura 3. Plan de acción del componente de medios de comunicación (E. propia).....	110
Figura 4. Plan de Acción PUEFAA Educativo-Ley 373/Jun/97 (E. propia).....	111
Figura 5. Plan de Acción del componente Identidad Corporativa (E. propia).....	112
Figura 6. Plan de Acción del componente Misional (E. propia).....	113
Figura 7. <i>Organigrama Dirección de Comunicación Triple A S.A. E.S.P.</i>	115
Figura/imagen 8. Equipo de comunicaciones Triple A S.A. E.S.P.....	116
Figura/imagen 9. <i>Objetivos estratégicos Triple A S.A. E.S.P.</i>	117
Figura/imagen 10. <i>El paso a paso de las estrategias Triple A S.A. E.S.P.</i>	118
Figura/imagen 11. <i>Construyen y gestionan acciones comunicativas Triple A S.A. E.S.P.</i>	119
Figura/imagen 12. <i>Ocho prog. de impacto masivo-social-ambiental. Triple A S.A. E.S.P.</i>	120
Figura/imagen 13/14. Gestión de la Comunicación propositiva. Triple A S.A. E.S.P.....	121
Figura/imagen 15/16/17/18. Qué hemos logrado. Triple A S.A. E.S.P.....	123
Figura/imagen 19. Org. Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas Cartagena S.A.-E.S.P.	124
Figura/imagen 20. Estructura organizacional. Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.....	125
Figura/imagen 21. Organigrama Política de desarrollo Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P..	127
Figura/imagen 22. Certificaciones de reconocimientos Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.	130
Figura 23. Matriz comparativa (E. propia).....	143-144
Figura 24. Proceso de la Comunicación organizacional de Emdupar S.A.-E.S.P.....	148
Figura 25. Modelo de Gestion de la Comunicación para Emdupar S.A.-E.S.P.	151-153
Figura 26. Organigrama de la Gestion de Comunicación para Emdupar S.A.-E.S.P.....	156

INDICE DE TABLAS

Tabla A. Escala de calificación y cálculo de los indicadores.....	71
Tabla 1. Percepción que tienen los usuarios sobre la Calidad de la información.....	72
Tabla 2. Calidad de la información: Ítems 1-5.....	73-77
Tabla 3. Percepción que tienen los usuarios sobre las Campañas publicitarias.....	78
Tabla 4. Las campañas publicitarias: Ítems 1-5.....	79-83
Tabla 5. Percepción que tienen los usuarios sobre la imagen corporativa.....	85
Tabla 6. La imagen corporativa: Ítems 1-5.....	86-90
Tabla 7. Percepción que tienen los usuarios sobre la Gestión de la oficina.....	92
Tabla 8. La Gestion de la oficina: Ítems 1-5.....	93-97

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la gestión de las comunicaciones de las empresas del sector (Acueducto y Alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.

De esta manera se exploró la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P., y los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por la empresa, para a través de un análisis de benchmarking contrastarlos con la gestión de las comunicaciones en las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron la encuesta y la entrevista estructurada.

El estudio se centró en las percepciones de los participantes en cuanto a la calidad de la información, campañas publicitarias, imagen corporativa, presentación de resultados y gestión de la oficina de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P, así como los métodos, procesos y resultados de la gestión de las comunicaciones de Triple A S.A.-E.S.P. y Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

Los resultados obtenidos en esta investigación dan cuenta que, la percepción que tienen los usuarios (clientes internos y externos) sobre la Gestión de las Comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P. no es favorable.

Asimismo, se evidencia la falta de una verdadera cultura organizacional: la comunicación no es transversal a la empresa, sus procesos de comunicación no están ligados a la productividad, falta de buenas prácticas de comunicación organizacional, los resultados e indicadores de gestión son bajos; por lo tanto, la organización no proyecta confianza hacia sus grupos de interés, afectando el posicionamiento de marca y reputación de la empresa.

El modelo de proceso que se propone para mejorar la Gestión de las Comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P., busca suplir las falencias encontradas, por lo tanto deberá conformarse un equipo de especialistas, quienes de forma eficaz se integrarán a las diferentes áreas de la organización para gestionar la comunicación y facilitar el flujo de información.

Este modelo propuesto sugiere, además, la re categorización de su actual dependencia de comunicaciones. Asimismo, la empresa debe asumir la comunicación organizacional como una necesidad, es decir, pasar de la comunicación como canal a la comunicación como cultura.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y la alta competitividad de los mercados, entre otros, han provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en la gestión reputacional de instituciones tanto públicas como privadas, la cuales exige avances significativos en la manera como estas organizaciones deben responder a las demandas de la sociedad. En el caso de las instituciones de servicios públicos, este aspecto es de vital relevancia, por cuanto se exige de ellas servicios eficientes y responsables.

De acuerdo con Casado (2011), las empresas cada vez son más parecidas en cuanto a lo que ofrecen a sus públicos estratégicos. Lo que las hace realmente diferentes son intangibles como su reputación corporativa, su marca, su compromiso con sus públicos, sus valores de identidad, y su cultura corporativa o forma de trabajar e interactuar con sus públicos (su verdad, credibilidad, ética y confianza).

En la empresa de servicios públicos de Acueducto y Alcantarillado de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P., de acuerdo con lo planteado por (Mejía, 2016; Quintero, 2016; Laino, 2016), en esta organización, objeto de este estudio, “no se evidencia un compromiso organizacional y de eficiencia por parte de la entidad”, la falta de funcionalidad de la comunicación en la empresa ha venido afectando “la parte no tangible de la empresa donde están anclados los valores, normas y principios, y que se conoce como cultura corporativa la

cual se proyecta dentro y fuera de la empresa al momento de interrelacionarse los miembros”, Pizzolante (2003).

Según Laino (2016), Jefe de comunicaciones de Emdupar 1998-2004: “Emdupar es el tipo de organización en el que la comunicación organizacional puede tener un gran campo de acción, dado que cuenta con los públicos objetivo, el interno y el externo, para ser considerados en un plan de acción con propósitos definidos. No obstante, pareciera que no se despliega como debe ser porque la empresa aparece como confusa en sus objetivos, deficiente en la prestación de los servicios, e incierta en su futuro. La comunicación organizacional en Emdupar es subvalorada, tal vez porque sus ejecutivos y su Consejo Directivo no tienen conciencia de la existencia de esa comunicación y por lo tanto, tampoco son conocedores y conscientes de la ayuda que la misma les podría dar para el logro de los objetivos de la Empresa. Agrega Laino (2016) que “este desconocimiento y la forma como se está llevando la comunicación organizacional en esta empresa, afecta la parte no tangible de la organización”. Y concluye que, “el impacto favorable que podría tener en los empleados y usuarios la comunicación organizacional es grande, si se aplica, y sobre todo, si esa comunicación se encauza en objetivos comunes como deben ser los orientados a solidificar la Empresa y a propiciar la sostenibilidad de la misma con un horizonte a largo plazo que contribuya a dar la garantía para la prestación de unos servicios continuos y de calidad”.

Según Quintero (2016), Jefe de comunicaciones de Emdupar 2004-2006: “La comunicación en Emdupar como proceso no cumple con sus objetivos porque lo que está en el papel no se aplica en la realidad por falta de herramientas, esto la hace poco funcional ante los verdaderos retos y dinámicas con sus públicos, lo que la hace ineficiente. Por mucho

esfuerzo que un líder de este proceso haga, difícilmente alcanzará los objetivos. La subvaloración de la comunicación en Emdupar obedece a que el cargo de jefe de comunicaciones fue creado pensando en satisfacer una cuota burocrática, más que en lograr cumplir unos objetivos, tanto así que para mi época, el perfil de este cargo estaba abierto, es decir, que lo podía desempeñar un profesional de otra disciplina. La junta directiva y la alta gerencia no han dimensionado los alcances de la comunicación.” Por lo tanto, Quintero (2016) cree que “esta situación viene afectando la reputación y la vida corporativa de la empresa, es decir, que hoy Emdupar no tiene una buena percepción con sus públicos. Un impacto negativo y todo por cuenta de la subvaloración y por la falta de herramientas para lograr los objetivos trazados en el direccionamiento estratégico”.

Asimismo, Mejía (2016), Jefe de comunicaciones de Emdupar 2007-2010, afirma que “la comunicación organizacional es subvalorada por falta de conocimientos de los directivos y de pronto del comunicador para que haya efectividad de los procesos que proyecten y la eficiencia institucional que involucren a todos los actores de la empresa. Por lo tanto, se ve afectada la imagen de la empresa porque hay poca credibilidad entre los usuarios y hasta en el mismo personal de la entidad, porque tal vez no exista una inducción sobre los valores corporativos. También afecta de que no existan verdaderos perfiles en la contratación del personal, quienes en verdad son los encargados de proyectar la imagen institucional a través de buen comportamiento y compromiso en la prestación del servicio”.

En tal sentido, Aljure (2010) expresa que “la mezcla de desconocimiento del valor de la gestión profesional de la comunicación, por parte de los líderes organizacionales, y de la débil capacidad de medir y demostrar dicho valor, por parte de los responsables de

gestionarla, es con frecuencia el coctel que lleva a la subutilización y subvaloración de la Comunicación Organizacional como factor generador de competitividad”.

Los procesos de comunicación en las organizaciones deben ser transversales porque contribuyen a mejorar la productividad de las mismas, de allí que la comunicación en las organizaciones como ejes centrales de gestión y estrategia, es de suma importancia porque potencializa el clima organizacional y laboral. Por eso estas dependencias deben estar encaminadas a armonizar la comunicación con sus clientes internos y externos, y esto se logra integrándola en sus planes corporativos.

Fuentes (2003) afirma que la comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos.

Como complemento, la comunicación interna hace posible que el recurso humano de la empresa se organice, planifique, defina y ejecute las estrategias planteadas en sus procesos para obtener resultados. La comunicación hace posible que el elemento humano se sienta valorado; de hecho, el foco de atención es el receptor, considerado como sujeto productivo dentro y fuera de la organización.

De acuerdo con lo anterior y según la opinión de Carretón (2009), “La comunicación interna es la base para una única comunicación externa. Las relaciones con los públicos internos deben estar englobadas dentro de una cultura corporativa en la que estén asentadas la comunicación bidireccional, la responsabilidad, la motivación o la participación de los empleados, haciéndoles sentir parte fundamental y pieza clave para el logro de las actividades y objetivos organizacionales” (p.12).

De allí que, por eso la gestión de la comunicación es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones; es una herramienta clave para el desarrollo interno y externo en la organización y juega un papel primordial en la cohesión de las empresas. Noguera (citado por Losada, 2005) afirma que “todos los actores sociales son importantes, por eso la comunicación interna sirve para motivar a nuestros públicos internos, la corporativa para crear en la sociedad un clima favorable a nuestra institución y el marketing para persuadir hacia las ventas. Estas son las tres perspectivas contenidas en este libro”.

En el siglo XXI, las empresas no lideran ya por sí solas y por sus buenos productos, sino que son los públicos los que validan su liderazgo. Las empresas no se posicionan sólo porque se hagan muy bien las cosas, son los stakeholders los que deben tener esa percepción. Y se debe empezar por crear un consenso sobre este nuevo modelo de reputación empezando por la propia organización (Casado, 2011).

La reputación corporativa requiere una visión integradora del fenómeno reputacional porque implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido

a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación (Villafañe, 2001)

Sotelo (2004), citado por Muelle y Zapata (2011), al referirse a la importancia de la Comunicación Organizacional, señala que en la actualidad se puede decir que la necesidad de la Comunicación Organizacional, en especial de una Dirección de Comunicaciones, recae en que la organización se debe presentar con una personalidad coherente ante los ciudadanos, como consecuencia de su condición de entidad social. Para ello, deberá integrar sus actividades de comunicación, para que todas transmitan la misma misión y Cultura Corporativa.

Actualmente en Valledupar, para los líderes gremiales, la comunicación organizacional se percibe como algo innecesario porque no existe claridad conceptual entre los empresarios y comerciantes, sobre su aplicación y funcionalidad. A la comunicación organizacional no se le mira como una herramienta de trabajo, necesaria para la integración de los públicos internos y externos, y los beneficios que esta produce a la organización.

De acuerdo con Urón (2016), presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Valledupar, “no existe claridad conceptual ni percepción definida, entre nuestros empresarios, sobre las bondades de este tipo de comunicación... está subvalorada porque no dimensionan su importancia como factor estratégico o el empresario cree que no está a su alcance, por los costos que implicaría su implementación.”

Para Pico (2016), Director ejecutivo de la Federación Nacional de Comerciales, Fenalco-seccional Cesar, la comunicación organizacional es algo que solo está desarrollando la gran empresa en la región y la tienen orientada a dar a conocer sus programas de responsabilidad social empresarial. El sector comercial de la región, sin embargo en su gran mayoría representa a una casa matriz localizada en otra región (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla) y no tiene facultad para desarrollar autónomamente una estrategia comunicacional local. De igual forma, Zapata (2016), presidenta del Círculo de Periodistas de Valledupar, CPV, afirma que la actividad del profesional de la comunicación organizacional en Valledupar está subvalorada porque las mismas entidades o empresas, todavía ven el desempeño de un profesional de la comunicación innecesario.

Son muy pocas las entidades y empresas que en Valledupar y su área de influencia, tienen categorizado en el nivel que corresponde su oficina asesora de comunicaciones o su oficina líder en este campo de las comunicaciones. A pesar de esta realidad per se, algunos gerentes y directores de empresas y entidades, y líderes de los gremios de empresarios y comerciantes en Valledupar, entienden que la comunicación es un factor importante en la organización

Fernández-Hernández (2012) afirma que “se habla mucho de comunicación, y cada vez más de comunicación organizacional, pero ¿realmente les importa a los directivos? La realidad es que la mayoría de ellos todavía no ve la necesidad de insertar a un profesional de esta rama en la plantilla oficial de una empresa y mucho menos dedicar un área específica para esto; en el mejor de los casos, delegan en el departamento de Recursos Humanos”.

Igualmente, Sánchez, S. (1996) expresa que “es fácil constatar el hecho de que la posición que comúnmente ocupa el especialista en comunicación en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico.”

Por lo tanto, las entidades públicas y empresas privadas en Valledupar necesitan mirar la comunicación desde una perspectiva estratégica, que permita un cambio de fondo en la organización; para ello deberán trabajar para lograr un modelo que esté “sustentado en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información” (Valle Flórez, 2003). Así, la comunicación organizacional debe ser gerenciada como objeto de gestión e instrumento estratégico.

En Emdupar S.A.-E.S.P. los procesos de comunicación interna no se consideran eficaces por dos factores: humano y técnico. La comunicación a nivel organizacional debe ser transversal, eso significa que atraviese todas las esferas de la empresa, por eso necesita la creación de un circuito de escucha transversal a todas las áreas, donde a través del factor humano se genere confianza.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha planteado la siguiente pregunta y sub preguntas de investigación:

¿Cuál es estado de la Gestión de las Comunicaciones de la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. en referencia a otras del sector de acueducto y alcantarillado dela costa Atlántica?

- ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.?
- ¿Cuáles son los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P.?
- ¿Cuáles son los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector (Acueducto y alcantarillado) Acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena?

2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación pretende analizar la gestión de las comunicaciones de las Empresas del sector (Acueducto y Alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.

La formulación de una propuesta para el mejoramiento de la relación empresa – usuarios del sector de los servicios públicos Emdupar S.A.E.S.P, es de gran importancia para la organización porque sirve para identificar los requerimientos y satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, a través de la humanización.

La realización y ejecución de este estudio se constituye en una herramienta práctica para el sector de las empresas de los servicios públicos domiciliarios (acueducto y alcantarillado) porque estarían fortaleciéndose en los temas de gestión de la comunicación, en el entendido de las necesidades y las expectativas de sus stakeholders, para así definir un conjunto de acciones y procedimientos de apoyo a los objetivos estratégicos.

Asimismo, el análisis de benchmarking planteado permitirá a las Empresas de Servicios Públicos-ESP, tomar como referencia procesos de sus competidores directos e indirectos, y compararlos con los propios, de manera que se puedan realizar los ajustes o mejoras necesarios para lograr la productividad de la empresa en términos de comunicación y servicio al cliente.

Ahora bien, lo significativo de este estudio consiste en hacer un aporte sobre el diseño de modelos de gestión comunicacional a partir de un análisis benchmarking, toda vez que existen pocos trabajos sobre el tema en las empresas del sector de acueducto y alcantarillado, lo que se podría constituir en materia de consulta para estudiantes, académicos y gerentes de las Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios, E.S.P.

De la misma manera, la relación empresa-usuarios aquí planteado, se constituirá en una guía para que estas empresas del sector de los de servicios públicos domiciliarios identifiquen las necesidades que el cliente externo demanda de la organización. Del mismo modo, el cliente interno (trabajador), considerado el que debe comprender, creer y vender la misión de la organización, también necesita satisfacer sus necesidades. Esta es la base para lograr una mayor productividad empresarial.

En este modelo de gestión comunicacional, el conjunto total de empleados (cliente interno) deben dinamizar la información interna, para que esta fluya sin ningún obstáculo y logre el objetivo: resolver problemas y tomar decisiones. En cuanto al cliente externo, aunque no pertenece a la empresa, es la relación de poder más fuerte que tiene la organización y por lo tanto es un factor determinante en esta relación empresa usuarios.

La comunicación, además de servir como soporte a la organización, es uno de sus principales activos, que hace parte del conjunto de bienes económicos que deben ser aprovechados en el presente y futuro de la empresa, que, aunque no es un elemento tangible, está en la capacidad de producir beneficios para la empresa, porque contiene elementos que dan significado a la misión y visión de la organización.

El impacto esperado de este estudio, es que las empresas del sector de los Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado, logren el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, trabajando en programas de sensibilización que involucre a los usuarios en políticas y programas para convertirlos en aliados y agentes de cambio, que generen propuestas de beneficio común. La idea de Hirschman en su obra “*El Modelo de Salida, Voz y Lealtad*” fue proponer un modelo que permitiera corregir las tensiones entre empresas y usuarios, a pesar de ser un monopolio (Hirschman, 1977, p. 11).

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la Gestión de las Comunicaciones de la Empresa Emdupar S.A.-E.S.P. y compararla con otras del sector de acueducto y alcantarillado para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.
- Analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.
- Analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones de las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena.
- Comparar la Gestión de la Comunicación actual en la empresa Emdupar S.A.- E.S.P. y las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena.

CAPITULO II: CONCEPTUALIZACION

4. REVISION DE LA LITERATURA

A continuación se presentan los postulados teóricos-conceptuales que sustentan el presente estudio. En este apartado se analizan los conceptos comunicación organizacional, gestión de la comunicación basado en un modelo benchmarking y relación empresa-usuarios a través de una revisión de la literatura.

4.1. EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ORGANIZACION

La historia de la administración tiene su origen 2600 años a.C., iniciada por los egipcios con la Descentralización de la Organización y el reconocimiento de las órdenes escritas. En 1436 el gobierno de la Republica de Venecia estableció que “Arsenal de Venecia”, una de las primeras fábricas, la cual le aportó mucho a la administración, especialmente con técnicas como la contabilidad de costos, el control de inventarios y el control contable, sería el modelo a replicar para proteger su comercio como una forma de empresa .

En 1856 Daniel McCallum crea los Organigramas como una forma de gestionar las operaciones de negocio para mostrar estructura Organizacional. Solo hasta comienzos del siglo XX surge la ciencia de la administración, cuando en 1903 el estadounidense Frederick Taylor presenta la teoría de la Administración científica, la cual hacia énfasis en las tareas y consistía en incluir los métodos científicos como la observación y la medición, para alcanzar eficiencia industrial. A partir de Taylor nacen las diferentes teorías que dan origen a las escuelas administrativas como la Científica, la Burocrática, la Clásica, la Estructuralista, la de Sistemas, la Neoclásica y la Contigencial

Anabela Félix Mateus expresa en su obra “La comunicación en las teorías de las Organizaciones.../ que gestión sin comunicación, no es gestión” MATEUS, Anabela, (2014): y sustenta esta premisa en el hecho que los procesos de comunicación han evolucionado a lo largo del tiempo en las organizaciones, porque el recurso humano ha sido objeto de importantes cambios. Para entender esta postura es importante conocer el papel de la comunicación dentro de las teorías de la organización.

En Las Escuelas Clásicas la comunicación en la organización se presenta como una función de la administración del recurso humano. Para Taylor, Fayol y Weber, la comunicación en la organización es vista como información operativa y formal, es decir, es más importante la información que la comunicación. Se transmite la información desde canales definidos por la dirección. La comunicación es formal y descendente.

Para Las Escuelas Humanistas, la comunicación es un factor importante para mantener la cohesión del recurso humano en la organización. En este enfoque se destacan Benoit, Petit, Fisher, Maslow, MacGregor, entre otros. La comunicación es funcional y relacional, se privilegia el trabajo en equipo. El objetivo es facilitar la comunicación a todos los niveles. La comunicación es informal y descendente, ascendente y lateral.

La escuela Sistémica “considera a las empresas u organizaciones como unidades que se relacionan entre sí y con el medio ambiente, ya que las empresas forman un sistema, que a su vez pertenece a un sistema mayor” y cuenta con cuatro aspectos fundamentales, tales como la interacción, la totalidad, la organización y la complejidad. Esta escuela es representada por

autores como Norbert Wiener, John von Neumann, Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner.

Para la escuela Contingente es importante identificar las variables ambientales y contextuales, para adaptarlas a las estructuras y prácticas de gestión de la organización para la toma de decisiones. La comunicación es un elemento esencial en la vida de la organización, porque les permiten a las personas expresarse y compartir su cultura para integrarlos a los procesos. Los autores Burns, Stalker, Woodward, Lawrence y Lorsch expresan que la relación entre la organización y su entorno es de carácter adaptativo. La comunicación se da en los diferentes niveles del sistema, es decir, entre las partes y entre el sistema y el medio ambiente.

4.2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Teniendo en cuenta que la comunicación organizacional es un subcampo de la comunicación y que esta a su vez hace parte de la organización humana, cuyos fundamentos esenciales son los objetivos, métodos, procesos y acciones, para alcanzar resultados, es importante hacer este recorrido, para tener una visión global e integradora de conceptos, conocimientos y resultados sobre este campo de la comunicación.

Fernández Collado (1997), define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende 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, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de

los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. El concepto de Fernández Collado recoge aspectos que contribuyen al logro del objetivo de este estudio.

Asimismo, el trabajo de investigación de Díaz Cifuentes, S. (2014) brinda herramientas importantes que le aportan a este estudio porque muestra la relación que existe en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y los trabajadores. Su trabajo “Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo”, tiene como objetivo general determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo. Este se realizó con colaboradores entre las edades de diecisiete a setenta y siete años, siendo estos de género masculino y femenino.

El diseño empleado fue de tipo descriptivo y se administró una escala de likert de treinta y tres preguntas, la cual fue validada por profesionales de la rama de la Psicología y conocedores del tema, la misma midió la influencia que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores. Se comprobó que si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias.

Este trabajo concluyó que de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes, y a la vez

confianza entre los mismos lo que fomenta el trabajar en equipo. El investigador recomienda a la institución objeto del estudio (una casa de estudios superiores) fortalecer la comunicación entre los trabajadores a través de los círculos de calidad, pues es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus actividades.

En esa misma línea, Balarezo Toro, B. (2014) enfoca su trabajo de investigación en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa “San Miguel Drive” de Ambato, Ecuador.

El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación, Balarezo Toro destacó que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.

Otro resultado da cuenta que un alto porcentaje de los trabajadores de la empresa poco conocen los tipos de comunicación que existen dentro en la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta empresa. El investigador planteo la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive”

Por último, el ejercicio de investigación documental realizado por Mejía, C. y Rodríguez, J. (2005), “La Comunicación como Elemento de Fortalecimiento Organizacional”, se plantea como principal interés indagar sobre las estrategias y enfoques de comunicación existentes e implementadas en disciplinas como la Administración y la Gerencia Social que permitan pensar en propuestas de intervención hacia el fortalecimiento de las organizaciones, el cual se constituye en un aporte interesante para este proyecto de intervención, sobre todo por la gerencia social.

Mejía, C. y Rodríguez, J. (2005) plantean además, que la organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.

Paralelo al desarrollo de las organizaciones se han definido tendencias, enfoques y formas de administrar, en este sentido la Administración y la Gerencia Social son consideradas dos disciplinas que orientan el proceso al interior de las organizaciones con formas particulares de actuación y de generación de diversos niveles de relacionamiento entre los sujetos que participan de ellas.

La administración desde la teoría clásica, de sistemas, de contingencia, humanista entre otras, ha revaluado su visión de la comunicación al interior de las organizaciones, dando lugar a visiones estratégicas que permiten interrelacionar aspectos como la planeación, la elaboración de proyectos, principios, participación, inclusión, una mirada diferente del liderazgo y la comunicación principalmente.

La propuesta misma de la Gerencia Social va más allá de conceptos administrativos y trasciende a ser potenciadora de recursos y creadora de nuevas alternativas y posibilidades en el ámbito social, todo ello bajo principios de equidad, transparencia, pertinencia, consistencia, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.

Teniendo en cuenta las dimensiones de estas disciplinas se plantean reflexiones frente a la comunicación en torno a: la integralidad de la comunicación, la comunicación como elemento para cumplir objetivos, la comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional, la proyección de las organizaciones y el trabajo interdisciplinario, las redes sociales y la opinión pública.

De todo esto se desprende que, la influencia de la comunicación, el trabajo en equipo y los círculos de calidad planteados por Díaz Cifuentes, S. (2014), contribuyen al fortalecimiento de la organización. Asimismo, y de acuerdo con lo planteado por Balarezo Toro, B. (2014), la implementación de una efectiva comunicación en una empresa aumenta los niveles de productividad, el desarrollo organizacional y genera un cambio de actitud en el cliente interno (empleados). Y la propuesta de la gerencia social hecha por Mejía, C. y Rodríguez, J. (2005), como potenciadora de recursos y creadora de nuevas alternativas y

posibilidades en el ámbito social, será una oportunidad para que la organización objeto de este proyecto de intervención, potencie la sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.

4.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

Cabe señalar, que en Colombia la comunicación organizacional inicia en Medellín, con el proceso de industrialización. Arango y Pulgarín (2008) al respecto afirman que “las exportaciones, la consolidación de las empresas manufactureras y textiles, permitió fortalecer el tejido empresarial, ya no existían solamente empresas familiares, empezaron los primeros accionistas, aparecieron los primeros sindicatos y se dan las primeras absorciones, entonces las empresas miraron que había necesidad de presentarse en sociedad, no solamente a través de la publicidad” (p. 8). Justo en esta etapa revolucionaria, las empresas ven en los primeros periodistas egresados de la Escuela la forma de relacionarse con los medios desde las organizaciones generando información como reporteros.

Muelle y Zapata (2011) afirman que “esta primera aparición de la Comunicación Organizacional se remonta a los años 60s con el nombre de Centro de Relaciones Públicas, con mayor influencia en la capital antioqueña. Como cátedra se inició en la Universidad Pontificia Javeriana, en Bogotá, con el título de Relaciones Públicas y Propaganda. En los años 80s nace el concepto de Agencia.

El siglo XX se destacó por la investigación sobre la cultura organizacional, el trabajo en equipo y la productividad en la organización. Charles W. Redding en su obra “La Interpretación de la opinión de Teoría e Investigación”, estableció 10 postulados de la comunicación organizacional, centrados en el mensaje (pp. 27-138). En estos postulados

destaca el flujo de mensajes como el hecho de mayor importancia dentro de la organización como factor para integrar, informar y regular.

En el XXI la Comunicación organizacional da un paso importante para encontrar nuevas formas de organización productiva, dándole importancia al talento humano, a través del estímulo para aumentar la productividad de la empresa. Asimismo, esta era destaca la cultura y la imagen corporativa para posicionar marca y lograr reputación.

Al respecto Villafañe (2013) expresa “la nueva empresa será una buena empresa o no será relevante, lo que supone una exigencia para todas las compañías, pero muy especialmente para aquellas que aspiren al liderazgo en reputación en sus respectivos sectores, porque el nuevo liderazgo ya no se medirá por el tamaño de la compañía o por su participación relativa en el mercado, sino por el reconocimiento de sus stakeholders”.

4.4. EL ANALISIS DE BENCHMARKING

El Benchmarking nació en Estados Unidos a finales de los años 60, como una herramienta de gestión empresarial, de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa. La primera en implementar esta herramienta fue la empresa de fotocopias Xerox.

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox, se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo; allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la

segunda se enfatizó en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto (Sebastián, 2015).

Spendolini (1994) define el benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Para Roberto C. Camp (1993), el benchmarking es una llave importante al éxito para cualquier organización interesada en perseguir productividad, la mejora continua, y el funcionamiento creciente. También lo define como la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Camp, 1993a), (Camp, 1993b).

Asimismo Camp. (1993) ha producido una valiosa referencia para realizar Benchmarking en cinco fases y así obtener óptimos resultados de manera eficaz. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

En los tipos de Benchmarking propuestos por Spendolini (1994), se destacan los que más se ajustan a este estudio:

El Benchmarking Interno: Spendolini, M. (1994) compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al

resto de la organización. El objetivo del benchmarking interno, es identificar los estándares de desarrollo interno. Todos los esfuerzos del benchmarking deben iniciar en los procesos internos antes de aventurarse al mundo exterior. Este conocimiento interno sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales, (p.21)

El Benchmarking Funcional: Spendolini, M. (1994) entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas en cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking, que para el caso de este estudio es la comunicación organizacional. El Benchmarking funcional está estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción, (p.24)

El Benchmarking Estratégico: Spendolini, M. (1994) Algunas organizaciones hacen benchmarking en las estrategias organizacionales o funcionales, para entender cómo ciertas compañías generan ventajas competitivas. Aun y cuando el entender las estrategias de la competencia puede ser útil para determinar sus actividades futuras, actualmente el punto central del benchmarking estratégico se ubica en algún área funcional particular, y no sobre la estrategia general de la corporación.

Así, una compañía interesada en mejorar su estrategia de servicio al cliente, puede hacer benchmarking en empresas que se hayan ganado una sólida reputación por sus estrategias eficientes de servicio al cliente, (p.38)

- **Aplicaciones del Benchmarking**

El Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles. En tal sentido y para efectos de aplicación de este estudio, se cree que la utilización del Benchmarking más adecuada es para las siguientes situaciones:

Cuando se tiene la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos clave, sean de producción técnica o de atención al cliente.

Cuando se busca establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior: Atlantic International University (2017).

- **El Benchmarking en el sector público**

Si bien el Benchmarking tuvo su origen en el ámbito privado, sin embargo hoy día otros sectores como el de salud, comercio, policía, municipios, que como se observan, son áreas públicas, también están haciendo uso de la misma técnica para buscar el mejor desempeño. Del Giorgio, F. (2012).

Boxwell J., Robert. (1995) citado Moreno Bastidas, Y. (2004) ya consideraba en el año 1994, que el benchmarking también se abriría camino en el sector público, independientemente de que la "ausencia de competencia" dentro del sector no creara la misma sensación de urgencia por mejorar que se percibía en el sector privado. No obstante,

Boxwell manifestaba que la continua inflación en los déficit presupuestarios dentro del sector público, llevaría en un futuro cercano a reconocer la necesidad de hacer las cosas de una mejor forma, que sea más rápida y resulte más barata, siendo el Benchmarking un herramienta natural para las mejoras, (p.145).

En este contexto, Moreno Bastidas, Y. (2004) expresa en su tesis de grado sobre “El Benchmarking en el Sector Público” que según estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E), instituto que en el ámbito internacional se encarga de la evaluación de la aplicación del benchmarking en el sector público, se llegó a la conclusión que el Benchmarking, así como las iniciativas de calidad, tienden a ser ampliamente utilizadas y están incluidas dentro de las organizaciones públicas como mecanismos para el mejoramiento v la realización de los procesos de reingeniería.

Los estudios sobre su aplicación demostraron, que en muchos países, el sector público se compara con el sector privado, aumentando en muchos casos los niveles de exigencia en su actuación, así como la ganancia de mayor credibilidad por parte de la comunidad, observándose claramente un interés por el encuentro y la sumisión de mayores desafíos en los niveles de comparación.

El trabajo de Gómez, R. y González, V. (2013) “Luchar por ser el mejor de los mejores”, trata de desarrollar y poner en práctica un proceso donde se obtiene información útil que ayude a una organización a mejorar sus estrategias. Dicha información se obtuvo a través de estudiar los comportamientos y actuaciones de aquellas empresas o instituciones que se identifican como las mejores.

El caso del benchmarking se centró en dos empresas del sector de la cosmética. La primera tienda en estudio es Cosméticos Tacoronte S.L y como empresa de comparación fue escogida la compañía Chiqui Chic S.L., ambas ubicadas en el municipio de Tacoronte en la isla de Tenerife, España.

Esto no significa plagiar las ideas de nuestros competidores, sino aprender de ellas con el fin de poder crear la máxima eficacia en nuestra empresa.

Este es el resultado del concepto denominado *Benchmarking*, el cual fue la principal referencia del trabajo de Raquel Gómez Niz y Verónica González Rodríguez. Lo que se pretende es lograr metas creíbles, y perseguir las mejoras continuas, a través de un instrumento mediante el cual se descubren y comprenden las prácticas necesarias para alcanzar unas nuevas metas.

Como resultado final, las investigadoras consiguieron, gracias al benchmarking, tener una actitud crítica con lo que están haciendo en su negocio. Asimismo, fomentar la auto evaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior; es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, con base a lo que ocurre en otras organizaciones externas.

En busca de otros conocimientos, nos encontramos a Tijerina Acosta, J. (1999) y su trabajo “Benchmarking - Metodología de desarrollo y aplicación”. La revisión del proceso

de benchmarking que se presenta en este trabajo proporciona las guías básicas necesarias para planificar y llevar a cabo una investigación de benchmarking.

Según Tijerina Acosta, J. (1999) se puede decir que el proceso de benchmarking no es ni sencillo ni complicado de implementar, entonces surge la pregunta: ¿por qué existen tantas decepciones al desarrollar este tipo de trabajos?, ¿por qué no son completamente aprovechados los esfuerzos de benchmarking en las organizaciones? En la mayoría de los casos los problemas se deben a la falta de disciplina y de esfuerzo ordenado para realizar el trabajo de acuerdo con las reglas y procedimientos recomendados.

Entendiendo el benchmarking como un modelo para mejorar el desempeño, es posible identificar posibilidades de mejora al comparar nuestras operaciones con las de otras organizaciones, destacadas precisamente por su mejor desempeño en alguno o algunos de sus procesos de negocio.

Podemos conceptualizar a una organización como la suma de sus procesos o flujos de trabajo que cruzan las líneas formales de la organización funcional, el benchmarking se centra en los procesos clave de la empresa: en las cosas que hace, cómo las hace y cómo interactúan sus procesos internos entre sí; ahora, considerando que el desempeño y el comportamiento organizacional no son estáticos, es decir, cambian con el tiempo, el benchmarking debe ser un proceso continuo.

Concluye Tijerina Acosta, J. (1999) que modelos de benchmarking podremos encontrar muchos, el reto en este trabajo de tesis consistió en construir un modelo genérico, para que

cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de benchmarking, considerando un modelo sencillo que a su vez incorporara los elementos esenciales que todo proceso de benchmarking debe incluir.

El proyecto de grado “Formulación y Aplicación de un proceso de benchmarking a las Organizaciones Estudiantiles de la Universidad Simón Bolívar” de Bulart Povea, M. (2010), consiste en el levantamiento de la información referente a procedimientos específicos, con la finalidad de comparar aquella organización que posea las mejores prácticas con las demás. Los resultados de este benchmarking se compilan en un informe de consultoría con las acciones correctivas para que dichas agrupaciones las lleven a cabo para que aumenten su eficiencia, productividad, calidad, captación de miembros, reducción del tiempo de ejecución de sus tareas, costos de operación, entre otras.

Para ello, se identificaron las organizaciones estudiantiles para la aplicación del proceso de benchmarking, que se inició estructurando, validando y aplicando una metodología para la recopilación de datos referente a la ejecución de los procedimientos.

Estos datos se analizaron mediante el uso de una matriz FODA e indicadores de evaluación de desempeño y se compararon entre las organizaciones estudiantiles participantes en este proyecto, con la finalidad de determinar cuáles son las mejores prácticas y dar recomendaciones factibles para que las mismas aumenten su productividad y eficiencia.

El producto de esa comparación proporcionó resultados de cuáles son las organizaciones estudiantiles que poseen las mejores prácticas, y el modo en que ejecutan sus procedimientos será utilizado para mejorar aquellos en que los indicadores posean una brecha distante al valor óptimo.

Por todo lo dicho, en los trabajos presentados hay varias investigaciones que muestran conceptos básicos unificados que permiten comparar los procesos e identificar las mejores prácticas, para mejorar el rendimiento la eficiencia y la competitividad. Asimismo, comparar las mejores prácticas organizacionales y la aplicación de propuestas de mejora que permitan aumentar la productividad y un mejor desempeño organizacional para la empresa objeto de este estudio.

4.5. LA RELACIÓN EMPRESA-USUARIOS

Este estudio analiza empíricamente la percepción que tienen los clientes (internos y externos) sobre la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. y se pretende que a través de los resultados, la organización mejore su relación con sus stakeholders.

Los aportes teóricos sobre este concepto muestran que tradicionalmente se ha creído que la razón básica de la relación de la empresa con el cliente es oferta y demanda de un producto o servicio para obtener un beneficio y satisfacer una necesidad. Este viejo paradigma quedó atrás y ha cambiado por una relación humana, pues la participación de las personas en forma directa o indirecta es esencial (Salvador 2013). De allí que, en la actualidad el servicio al cliente en las organizaciones se ha humanizado, mejorando de manera ostensible la relación con el cliente.

Ese vínculo con el usuario va de la mano de una serie de factores, tales como satisfacción, fidelización, retención y lealtad (Manene 2011). Además, esa relación no solo es con el cliente externo, porque toda organización tiene en su estructura un cliente interno, es decir, el empleado, “quien busca satisfacer necesidades de filiación, seguridad, autoestima, y autorrealización” (Maslow).

Gómez Gastélum, Rosalinda (2007) afirma que “las nuevas relaciones humanas se preocupan por la motivación de los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción laboral en el ámbito organizacional, otorgando responsabilidad de estos esquemas a la dirección. Es una teoría organizacional, conformada básicamente, alrededor de la Psicología Organizacional”.

Hace más de una década, Kald Albrech y Jack Carson, publicaron los libros “La excelencia de los servicios” y “La revolución de los servicios”, popularizando el término de cliente interno, quien tradicionalmente era conocido como el empleado, el trabajador, el obrero etc., hoy en día es la persona que presta sus servicios a una organización.

Albrecht (1992) en su libro *Cliente Interno* afirma que “si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro”. Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la organización, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan. Bernal (2014)

Por lo tanto, “es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades de los clientes, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño empresarial”.

Hernández (2009). Por tal razón, para mejorar el servicio hacia afuera, primero hay que lograrlo internamente, es aquí en donde radica la importancia del cliente interno.

El éxito de una empresa reside en la relación con sus clientes y en la confianza que esta genere a través de sus canales de comunicación (boletines de prensa, publicidad, página web, blogs, conferencias, eventos, redes sociales...). A esto se suma la interacción humana, fundamental en esta relación, por medio de la cual debe fluir una comunicación oral con un lenguaje corporativo lleno de afecto institucional. Para que esto produzca resultados, es importante que los trabajadores (empleados) traten bien a los clientes, pero si la empresa no es capaz de tratarlos bien a ellos, entonces se va a producir un ruido en la relación.

Al respecto Yudith Salvador Hernández (2013) sostiene en su obra “Satisfacción del cliente interno y externo, dos caras de la moneda” que es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades de los clientes, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño empresarial y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones; partiendo siempre desde la célula de cualquier empresa, el cliente interno, con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se extienda hasta el cliente externo.

Cabe señalar que Buitrago y Valencia (2007) en su artículo “la construcción de redes sociales: una propuesta para la gerencia social de empresas de servicios públicos domiciliarios” presenta y desarrolla el concepto de lealtad como instrumento para mejorar las relaciones entre usuarios y empresas de servicios públicos domiciliarios. Dentro de este marco, Hirschman, A. (1977) en obra “Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y los Estados”, propone en su modelo trabajar en el desarrollo de

la lealtad como mecanismo apropiado en las nuevas dinámicas empresariales, para aumentar la voz en el cliente, creado un ambiente más cordial con él, y encontrar soluciones al viejo conflicto empresa-usuarios, que para el caso de los servicios públicos, se debe concebir a un usuario más proactivo, creando mecanismos que permitan mejorar las relaciones entre ellos.

Para efecto de la variable de estudio, hemos tomado como referencia algunos trabajos de investigación, dentro de los cuales destacamos varios aspectos o atributos, además porque los mismos le hacen un aporte importante a este estudio.

Botia, O. y Rivera, D. (2008) plantean el diseño de una propuesta de mejora en el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el año 2007 se incrementó el número de quejas en un 22%.

La evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente para el Grupo Unipharm Bogotá, para que una vez evaluado el servicio se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes.

En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes).

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

Dentro de las recomendaciones destaca el estudio que, para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio

al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

Dentro de esta perspectiva y teniendo en cuenta lo propuesto por Guzmán, A., Montana, S. y García, E. (2014) en su trabajo de grado, en el cual se plantea el desarrollo de una estrategia CRM para la implementación de un plan de fidelización de los clientes en la empresa Sofalca, comercializadora y distribuidora de herramientas, y elementos de fijación.

Para el planteamiento del desarrollo de la estrategia, se tomaron inicialmente los datos proporcionados por el señor Alejandro Vergara, el gerente administrativo de la empresa quien nos suministró la información pertinente de los procesos comerciales de sus productos, asesores comerciales, clientes frecuentes y datos históricos de venta.

Posteriormente se estudiaron las características y condiciones más relevantes de la relación cliente / empresa, y se obtuvo un análisis de los clientes el cual permitió establecer los parámetros de búsqueda apropiados para la herramienta CRM más adecuada; se consideraron y evaluaron cuatro alternativas diferentes, y en compañía de la empresa se seleccionó la mejor opción.

Teniendo definida la herramienta CRM, se establecieron los permisos de accesibilidad para los empleados de la compañía, dependiendo del cargo y la información que cada uno de ellos maneja, de manera que este sistema cuente con todos los datos requeridos y actualizados para los análisis que requiera la empresa.

La estrategia de fidelización de clientes está basada en un modelo de interacción centrado en la experiencia de los usuarios, dando como resultado diferentes técnicas de

mercadeo que integran la solución para obtener una relación estable y duradera con los consumidores de los diferentes productos que oferta la empresa, teniendo en cuenta que se pretende captar, convencer y conservar tanto a los clientes actuales como a los posibles prospectos.

Al consultar en torno a la temática sobre Humanización del Servicio al Cliente, es poco el estado del conocimiento que nos permite referenciar sobre esta problemática. El aporte literario y fuentes sobre Humanización del Servicio al Cliente, muestra su relevancia en el sector salud y la mayoría están orientados a identificar los conceptos básicos de las Relaciones Humanas y su influencia en la generación de climas laborales en el contexto de la humanización en la atención al paciente.

En este campo son pocos los antecedentes teóricos y empíricos referenciados, no obstante algunos autores han hecho sus aportes con artículos académicos: Fernando Medrano Banquet (2016) “Humanización del Servicio al Cliente”, y Barrera, M. (2015) Hominización/Humanización, entre otros.

CAPITULO III. OPERACIONALIZACION

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El objetivo de este estudio es analizar la Gestión de las Comunicaciones de las Empresas del sector (Acueducto y Alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P. De allí que, fue necesario consultar la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de la mencionada empresa, apoyados en los postulados de Salvador Hernández (2013). Asimismo analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por la empresa objeto de esta investigación. Igualmente analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector Acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena, basado en las estudios de Fernández Collado, C. (1997), para finalmente comparar la gestión de la Comunicación actual en la empresa Emdupar S.A.- E.S.P. y las empresas del sector (Acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena, de acuerdo con los postulados de Michael J. Spendolini (1994, 2005).

En este capítulo se presentan el diseño y las herramientas metodológicas utilizadas, así como el procedimiento que se llevó a cabo para la obtención de los resultados.

5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo se utilizó el enfoque mixto, en virtud de que tanto los postulados inductivos como deductivos se aplican en diferentes etapas para obtener

información que permita triangularla. Esto con el fin de lograr una comprensión e interpretación más amplia del fenómeno en estudio.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, (2006), el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo descriptivo, en cuanto busca especificar los rasgos, propiedades y características de un fenómeno. Para este caso la gestión de la comunicación actual en la empresa Emdupar S.A.- E.S.P. y las empresas del sector (Acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena.

Según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51)

Para el desarrollo de este estudio se tuvo en cuenta además una corriente más moderna dentro de la perspectiva funcionalista, se trata del funcionalismo contemporáneo, la cual tiene una visión más dinámica de lo que es la comunicación organizacional en una entidad, porque incorpora algunos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretativa, de la

crítica y de la teoría de sistemas. Por esta razón el enfoque sistémico permite analizar todas las partes afectadas ligadas a la calidad de las comunicaciones; todas deben ser analizadas entre si y no por separado. Katz y Kahn (1966).

5.3. POBLACION Y MUESTRA

La población examinada en este estudio se dividió en dos grupos: 20 empleados (clientes internos) y 394 usuarios de los diferentes estratos (clientes externos) de la Empresa Emdupar S.A.-E.S.P. La selección de la muestra para el primer grupo se hizo teniendo en cuenta un universo de 256 empleados, mientras que para el segundo grupo objetivo se tuvo en cuenta un universo de 90 mil usuarios.

La selección se hizo por muestreo aleatorio simple, es decir, selección previa, donde “cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra”, Carrasquedo (2017). Estas encuestas por muestreo consisten en extraer de una población equis, una cantidad de un tamaño fijado de antemano.

5.4. RECOLECCION DE DATOS

El medio a través del cual se obtuvo la información necesaria para lograr los objetivos de este estudio, fue de tipo cualitativo y cuantitativo. El primer grupo objetivo fueron los empleados (clientes internos) de Emdupar S.A.-E.S.P., hombres y mujeres de varias dependencias. La aplicación de las encuestas se hizo teniendo en cuenta las siguientes características: fueron seleccionados dos empleados por cada proceso, un jefe y un subalterno profesional. Además, se aprovechó el hecho que la empresa, objeto de este estudio, tiene dos sindicatos, de los cuales se seleccionaron dos directivos por cada gremio. La recolección de

datos fue a través de entrevista, con aplicación de un cuestionario semi estructurado, el cual fue enviado previamente a cada empleado.

El contenido de la entrevista auscultó sobre los procesos de comunicación, cultura organizacional, la gestión de la comunicación y la relación de la organización con sus grupos de interés (usuarios, empleados, junta directiva, contratistas, proveedores y medios de comunicación).

En cuanto al método cuantitativo, se aplicó una encuesta con una escala tipo Likert de 5 niveles con 25 enunciados a 394 usuarios (clientes externos) de los diferentes barrios de la ciudad de Valledupar. En este ejercicio los encuestadores abordaron a los usuarios, a quienes les aplicaron un cuestionario cerrado con selección múltiple, el cual se centró en las percepciones de los participantes en cuanto a los cinco elementos es decir: Calidad de la información, Campañas publicitarias, Imagen corporativa, Presentación de resultados y Gestión de la oficina. Se aplicó la técnica de muestreo estratificado a las seis comunas de Valledupar, donde la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. presta sus servicios. Esta técnica de muestreo probabilístico nos permitió dividir a la población en diferentes estratos, sin embargo, la selección aleatoria de los sujetos finales no fue en forma proporcional.

5.5. INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos cuantitativos se tuvo en cuenta a Hernández et al. (2006), quienes sugieren los cuestionarios, las escalas de medición de actitudes (Likert, diferencial semántico y escalograma de Guttman), escalas dicotómicas, análisis de contenido cuantitativo y pruebas estandarizadas. (p.197).

Las investigaciones ubicadas en el paradigma cuantitativo tienen como propósito medir fenómenos, comparar resultados e interpretarlos, teniendo en cuenta las variables y su influencia. En tal sentido, estas investigaciones según Hurtado y Toro (2001) se caracterizan por "usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística" (p. 41).

La escala de Likert resulta muy útil en este estudio porque se quiere que la persona matice su opinión. En este sentido, "las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación", Yaurado (2014).

Para efectos de este estudio se elaboró un cuestionario teniendo en cuenta la Calidad de la información, Campañas publicitarias, Imagen corporativa y Gestión de la oficina realizados por Emdupar S.A.-E.S.P.

- **Calidad de la información:** La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es clara, es continuada, es completa, es oportuna, es objetiva.
- **Campañas publicitarias:** Las campañas publicitarias informan a los usuarios sobre sus deberes de forma efectiva, recuerdan claramente a los usuarios cuáles son sus deberes, promocionan los valores de la empresa, promocionan el compromiso social de la empresa y motivan al uso de los servicios de la empresa.

- **Imagen corporativa:** La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. produce confianza, genera credibilidad, simboliza la responsabilidad social, proyecta la responsabilidad ambiental y refleja excelencia en el servicio.
- **Gestión de la oficina:** La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada, los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés, los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios y suficientes, las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz para integrar a la comunidad y posicionar la imagen de la Institución, y las peticiones, quejas y reclamos se solucionan de forma ágil y eficaz.

El instrumento final consistió en un cuestionario de medición de 4 dimensiones a partir de 20 afirmaciones, con una escala de Likert de 5 niveles:

- (1) Totalmente en desacuerdo,
- (2) En desacuerdo,
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- (4) De acuerdo,
- (5) Totalmente de acuerdo,

Los siguientes ítems se utilizaron para medir la percepción sobre la gestión de comunicaciones de la empresa Emdupar S.A.-E.S.P.:

Calidad de la información
1. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es clara
2. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es continuada
3. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es completa
4. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es oportuna
5. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es objetiva
Campañas publicitarias
1. Las campañas publicitarias informan a los usuarios sobre sus deberes de forma efectiva
2. Las campañas publicitarias recuerdan claramente a los usuarios cuáles son sus deberes
3. Las campañas publicitarias promocionan los valores de la empresa.
4. Las campañas publicitarias promocionan el compromiso social de la empresa.
5. Las campañas publicitarias motivan al uso de los servicios de la empresa
Imagen corporativa
1. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. produce confianza
2. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. genera credibilidad
3. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. simboliza la responsabilidad social
4. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. proyecta la responsabilidad ambiental
5. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. refleja excelencia en el servicio
Gestión de la oficina
1. La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada.
2. Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés.
3. Los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios y suficientes.
4. Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz para integrar a la comunidad y posicionar la imagen de la Institución.
5. Las peticiones, quejas y reclamos se solucionan de forma ágil y eficaz

En cuanto a la recolección de datos cualitativos, se eligió la entrevista debido a que es uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, porque a través de él se observan las actitudes, percepciones y la conducta de los entrevistados. En tal sentido, para Lerma (2004), citado por de Ysmery Pérez de Melo (2011), las investigaciones cualitativas constituyen estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En

este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. (p.72).

Se diseñó una guía de preguntas basado en el análisis de los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P., lo que permitió evaluar la percepción que tienen los empleados (clientes internos) sobre la organización.

Para la entrevista se desarrolló un cuestionario de preguntas semi-estructuradas, las cuales reflejaron los procesos de comunicación, cultura organizacional, la gestión de la comunicación y la relación de la organización con sus grupos de interés.

El abordaje cualitativo para analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P., se centró en las siguientes preguntas:

- ¿Cómo evalúa usted los canales de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P.?
- ¿Creé usted que la comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. está integrada a sus diferentes procesos misionales (Gestión técnica, Gestión comercial, Gestión Administrativa y financiera, y Gestión del talento humano)? Explique brevemente.
- Evalúe la relación entre Emdupar S.A.-E.S.P. y sus diferentes públicos (usuarios y empleados).

- Explique de qué manera los procesos de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. están contribuyendo con la sostenibilidad ambiental y social de Valledupar.
- ¿Qué percepción tiene usted sobre la importancia que la junta directiva y la alta gerencia de Emdupar S.A.-E.S.P. le dan a los procesos de comunicación de la empresa?
- ¿Cree usted que los procesos de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. cumplen con el objetivo y resultado esperados? Explique brevemente.

5.6. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de este apartado y teniendo en cuenta lo planteado en la metodología, se trazó un cronograma de actividades, el cual se realizó en dos fases o etapas para la recolección de los datos. En la etapa cualitativa se aplicaron 20 entrevistas semi estructuradas a igual número de sujetos de la empresa objeto de este estudio. En la etapa cuantitativa se aplicaron 394 encuestas a igual número de usuarios, a través de la técnica de muestreo probabilístico por estratos a las seis comunas de Valledupar, con un cuestionario cerrado con selección múltiple. Es importante precisar que ambas fases fueron auto- administradas y se conservan las evidencias que le dan soporte a esta investigación.

Recolección de datos cualitativos

Esta etapa inició el día 17 de febrero de 2017, mediante comunicación escrita a la señora Liceth Pineda Barrio, Jefe Gestión del Talento Humano de la empresa Emdupar S.A.- E.S.P., a quien se le formaliza la intención de realizar un trabajo de investigación para formular una propuesta de mejoramiento del modelo de la gestión de la comunicación de la empresa,

explicándole detalles y pormenores. El día 11 de mayo de 2017 se le hace la solicitud para el ingreso de la persona que va aplicar el instrumento de recolección de la información y la lista de empleados seleccionados para desarrollar las entrevistas.

Para efectos de llevar a cabo las entrevistas, la señora Pineda Barrio informa al grupo de empleados seleccionados sobre la invitación a participar en este trabajo de investigación y su objetivo. El 25 de mayo se le hace llegar una comunicación a cada empleado seleccionado donde se le concreta la invitación a participar en la investigación y conocer su opinión acerca de los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P.

Asimismo, se les informa que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para los resultados que se obtendrán para el mejoramiento de la relación empresa – usuarios, a través de la comunicación, lo que llevará a mejorar el diseño del modelo gestión de comunicación de Emdupar por uno actualizado y acorde con las necesidades de una empresa de 90 mil usuarios.

En la misma comunicación se les da a conocer la técnica de recolección de datos y se les adjunta una guía de preguntas basado en el análisis de los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P. Para comodidad de cada empleado y facilitar el tiempo, se les aclara que las entrevistas pueden desarrollarse de tres formas: presencial, grabadas por ellos mismos y respondidas de manera directa, y enviadas por correo electrónico. Se destaca que los 20 empleados seleccionados se decidieron por la forma directa y enviaron sus respuestas al correo indicado. El tiempo empleado por

cada sujeto no fue uniforme, de allí que el desarrollo de la recolección de esta información se llevó a cabo entre el 25 de mayo y el 30 de junio de 2017. Queda como evidencia los envíos y recibos de correspondencia respaldados por los correos electrónicos utilizados en la auto administración de estos instrumentos.

Recolección de datos cuantitativos

En esta etapa de recolección de datos y respondiendo al planteamiento del problema, se procedió a medir la segunda variable contenida en el primer objetivo específico: Conocer la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. Una vez definido el instrumento de medición, el cual contiene un cuestionario cerrado con selección múltiple, con una escala tipo Likert de 5 niveles con 25 enunciados, se determina el muestreo probabilístico como la técnica que nos permite medir esta variable. Para efectos de su aplicación se tuvo en cuenta las seis comunas que integran la población donde Emdupar S.A.-E.S.P. presta sus servicios a 90 mil usuarios, y la cual está dividida en diferentes estratos.

El primero de julio de 2017 fue seleccionado el personal que aplicó las encuestas, el cual estuvo compuesto por cuatro miembros de la familia del investigador. A este equipo de encuestadores se les capacitó sobre los tipos de encuestas con énfasis en las tipos escala y de aplicación presencial. Se imprimieron 400 instrumentos o formatos en papel y se distribuyeron entre los cuatros entrevistadores. Dentro del cronograma de actividades establecido, a cada encuestador le fue asignada una zona y un tiempo para llevar a cabo la recopilación de los datos. El abordaje se hizo puerta a puerta y se aprovecharon los sitios públicos de confluencia, de esas zonas, para encuestar a los usuarios flotantes. La encuesta

se aplicó a 394 usuarios de los diferentes barrios de la ciudad de Valledupar, se hizo de manera aleatoria y no fue en forma proporcional. Finalmente las encuestas fueron tabuladas en el programa Excel y posteriormente analizadas. El ejercicio de recolección de datos se realizó entre el 5 y el 30 de julio de 2017.

Los 394 instrumentos o formatos en papel cumplen con los requisitos de validez, confiabilidad y objetividad, y reposan en los archivos como evidencia verificable y certera obtenida de esta investigación.

5.7. ANALISIS DE LOS DATOS

Con el fin de lograr una descripción detallada de cada componente y sus cinco niveles, se llevó a cabo el análisis de las encuestas en el programa Excel, posteriormente se analizaron las entrevistas y por último se cruzaron los resultados con los métodos, procesos y resultados en la Gestión de las Comunicaciones empleados por la Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. y el Departamento de Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION

6. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentarán los datos obtenidas a través de los instrumentos cualitativos y cuantitativos empleados, para dar respuesta a la pregunta de investigación y los objetivos de este estudio.

El resultado de este estudio tiene como finalidad dar a conocer las percepciones de los clientes internos (empleados) y clientes externos (usuarios), sobre la Gestión de las Comunicaciones de las Empresas del sector (Acueducto y Alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.

6.1. PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE EMDUPAR

Con el propósito de valorar las percepciones de los clientes externos (usuarios), sobre la Gestión de las Comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P. se estructuró una encuesta con una escala tipo Likert de 5 niveles a 394 usuarios de los diferentes estratos sociales de Valledupar. La encuesta consistió de 20 afirmaciones diseñadas para medir cuatro componentes específicos: Calidad de la información, Campañas publicitarias, Imagen corporativa y Gestión de la oficina realizados por Emdupar S.A.-E.S.P.

Para una mejor lectura y comprensión de los resultados de las percepciones de los usuarios (clientes externos), sobre la Gestión de las Comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P., a continuación se analizarán los resultados obtenidos a partir de cada uno de los cuatro componentes específicos: Calidad de la información, Campañas publicitarias, Imagen corporativa y Gestión de la oficina.

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTA	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN :	RESPUESTAS	NIVELES	TOTAL	ENCUESTAS	% DE PERSONAS SOBRE LA MUESTRA
1	La información es clara	1	Totalmente en desacuerdo,	30	394	8%
		2	En desacuerdo,	82		21%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	147		37%
		4	De acuerdo,	119		30%
		5	Totalmente de acuerdo	16		4%
2	La información es continuada	1	Totalmente en desacuerdo,	22	394	6%
		2	En desacuerdo,	96		24%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	152		39%
		4	De acuerdo,	114		29%
		5	Totalmente de acuerdo	10		3%
3	La información es completa	1	Totalmente en desacuerdo,	24	394	6%
		2	En desacuerdo,	85		22%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	153		39%
		4	De acuerdo,	122		31%
		5	Totalmente de acuerdo	10		3%
4	La información es oportuna	1	Totalmente en desacuerdo,	17	394	4%
		2	En desacuerdo,	94		24%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	148		38%
		4	De acuerdo,	124		31%
		5	Totalmente de acuerdo	11		3%
5	La información es objetiva	1	Totalmente en desacuerdo,	24	394	6%
		2	En desacuerdo,	98		25%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	143		36%
		4	De acuerdo,	115		29%
		5	Totalmente de acuerdo	14		4%

Tabla 1. Percepción que tienen los usuarios (clientes externos) sobre la Calidad de la información.

A continuación se presentan por separado las respuestas de la escala por cada uno de los niveles que compone esta dimensión:

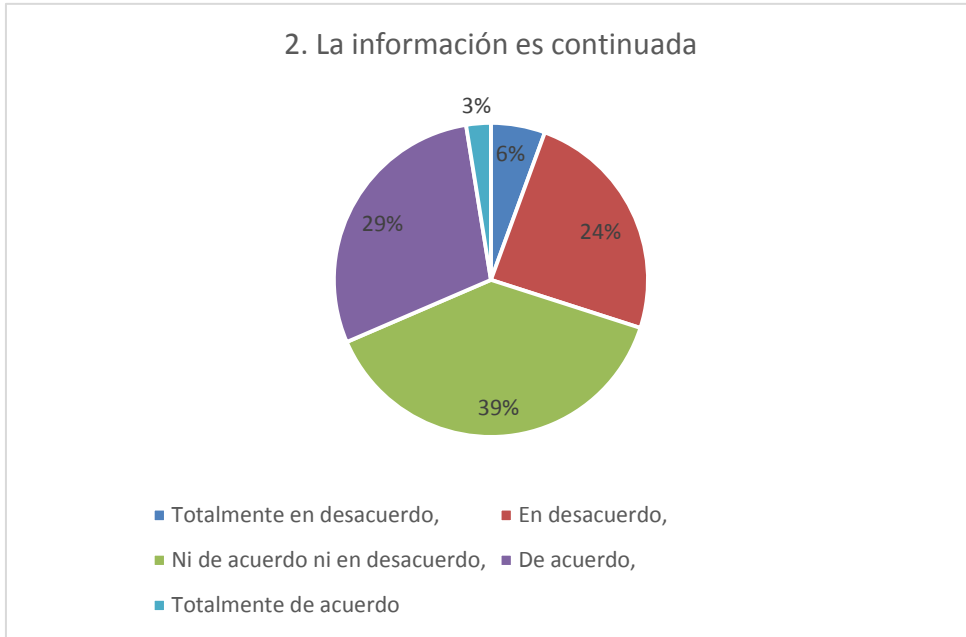
1. Calidad de la información de Emdupar S.A.-E.S.P. es clara



1.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	30	8%
2 En desacuerdo	82	21%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	147	37%
4 De acuerdo	119	30%
5 Totalmente de acuerdo	16	4%
Total	394	100%

Se le solicitó a los 394 encuestados identificar el grado de acuerdo que representa su percepción con respecto a la gestión de comunicaciones de la empresa en este componente, cuya ítem es: la calidad de la información es clara. Los resultados muestran que el 8% está totalmente en desacuerdo, el 21% en desacuerdo, el 37% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y un 4% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado.

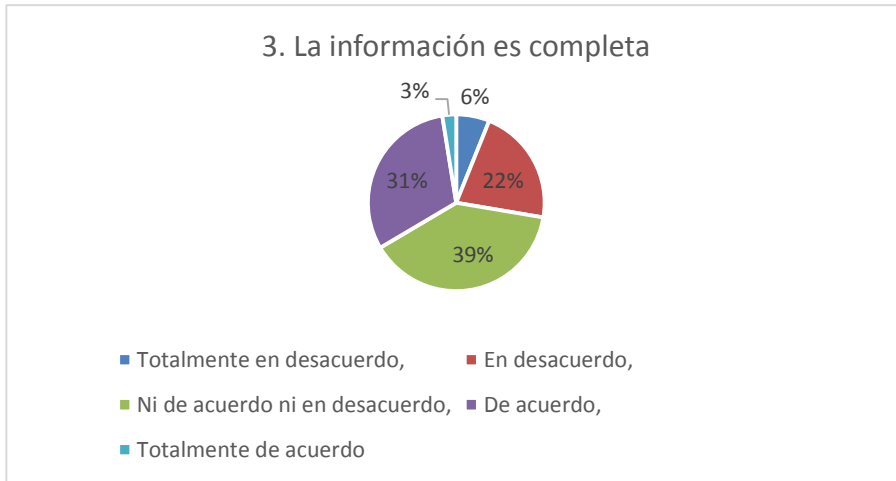
2. La Calidad de la información de Emdupar S.A.-E.S.P. es continuada



2.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	22	6%
2 En desacuerdo	96	24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	152	39%
4 De acuerdo	114	29%
5 Totalmente de acuerdo	10	3%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 6% está totalmente en desacuerdo, el 24% en desacuerdo, el 39% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en esta ítem, la calidad de la información es continuada.

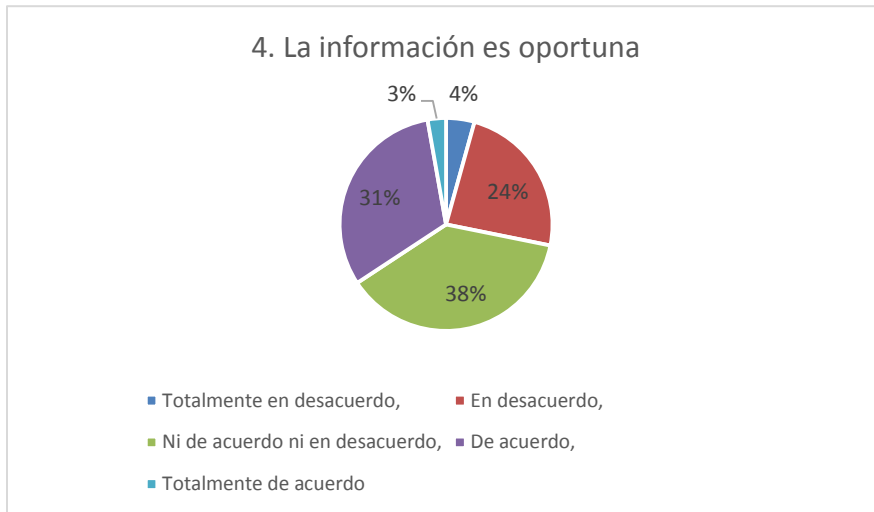
3. La Calidad de la información de Emdupar S.A.-E.S.P. es completa



3.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	24	6%
2 En desacuerdo	85	22%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	153	39%
4 De acuerdo	122	31%
5 Totalmente de acuerdo	10	3%
Total	394	100%

Los resultados demuestran que de los 394 encuestados el 6% está totalmente en desacuerdo, el 22% en desacuerdo, el 39% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la calidad de la información es completa.

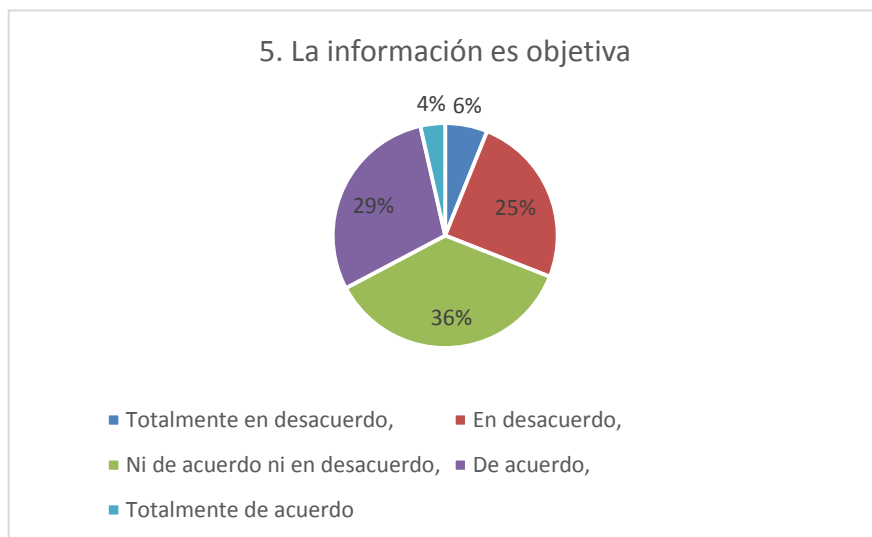
4. La Calidad de la información de Emdupar S.A.-E.S.P. es oportuna



4.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	17	4%
2 En desacuerdo	94	24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	148	38%
4 De acuerdo	124	31%
5 Totalmente de acuerdo	11	3%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 4% está totalmente en desacuerdo, el 24% en desacuerdo, el 38% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la calidad de la información es oportuna.

5. La Calidad de la información de Emdupar S.A.-E.S.P. es objetiva



5.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	24	6%
2 En desacuerdo	98	25%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	143	36%
4 De acuerdo	115	29%
5 Totalmente de acuerdo	14	4%
Total	394	100%

Tabla 2. Calidad de la información: Ítems 1-5

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 6% está totalmente en desacuerdo, el 25% en desacuerdo, el 36% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% de acuerdo y un 4% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la calidad de la información es objetiva.

Para que Emdupar S.A.-E.S.P. aumente el nivel de percepción en cuanto a estas variables: La calidad de la información es clara, es continuada, es completa, es oportuna y es objetiva, es necesario que tenga en cuenta los siguientes criterios para tener una excelente calidad en la información: precisión, oportunidad, relevancia y comprensibilidad.

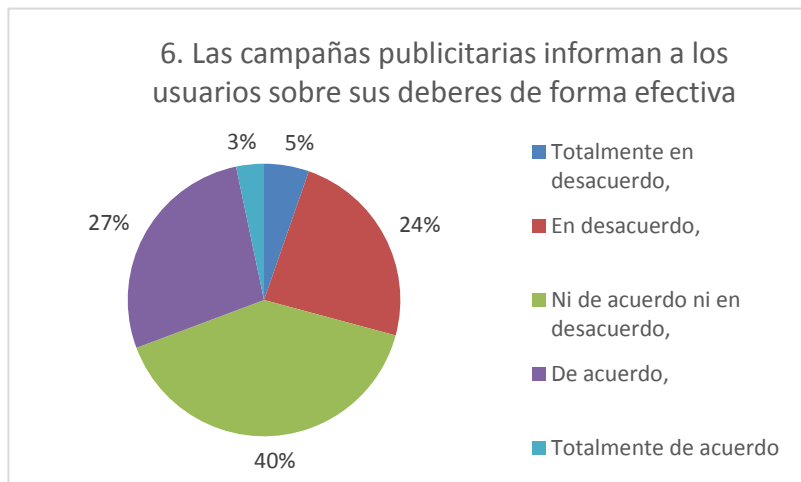
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

PREGUNTA	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS:	RESPUESTAS NIVELES		TOTAL	ENCUESTAS	% DE PERSONAS SOBRE LA MUESTRA
6	Las campañas publicitarias informan a los usuarios sobre sus deberes de forma efectiva	1	Totalmente en desacuerdo,	21	394	5%
		2	En desacuerdo,	94		24%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	158		40%
		4	De acuerdo,	108		27%
		5	Totalmente de acuerdo	13		3%
7	Las campañas publicitarias recuerdan claramente a los usuarios cuáles sus deberes	1	Totalmente en desacuerdo,	19	394	5%
		2	En desacuerdo,	92		23%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	166		42%
		4	De acuerdo,	104		26%
		5	Totalmente de acuerdo	13		3%
8	Las campañas publicitarias promocionan los valores de la empresa.	1	Totalmente en desacuerdo,	14	394	4%
		2	En desacuerdo,	96		24%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	168		43%
		4	De acuerdo,	108		27%
		5	Totalmente de acuerdo	8		2%
9	Las campañas publicitarias promocionan el compromiso social de la empresa.	1	Totalmente en desacuerdo,	20	394	5%
		2	En desacuerdo,	86		22%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	168		43%
		4	De acuerdo,	107		27%
		5	Totalmente de acuerdo	13		3%
10	Las campañas publicitarias motivan al uso de los servicios de la empresa	1	Totalmente en desacuerdo,	17	394	4%
		2	En desacuerdo,	91		23%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	158		40%
		4	De acuerdo,	115		29%
		5	Totalmente de acuerdo	13		3%

Tabla 3. Percepción que tienen los usuarios (clientes externos) sobre las Campañas publicitarias.

A continuación se presenta el desglose de las respuestas de la escala por cada uno de los niveles que compone esta dimensión:

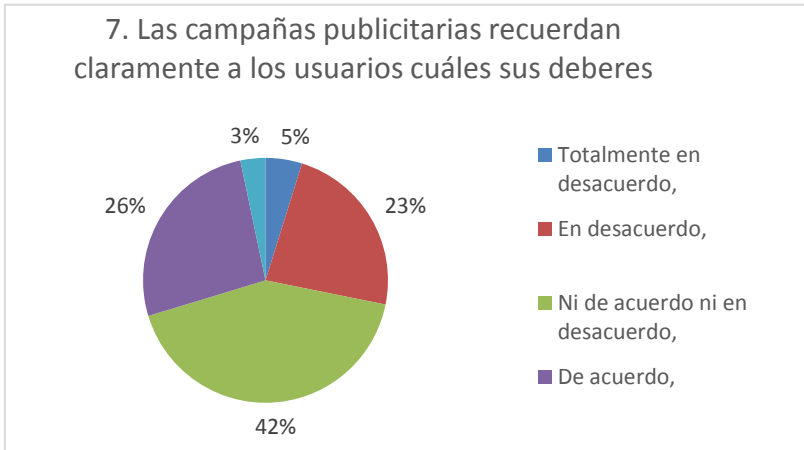
1. Las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. informan a los usuarios (clientes externos) sobre sus deberes de forma efectiva



1.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	21	5%
2 En desacuerdo	94	24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	158	40%
4 De acuerdo	108	27%
5 Totalmente de acuerdo	13	3%
Total	394	100%

Se le solicitó a los 394 encuestados identificar el grado de acuerdo que representa su percepción con respecto a la gestión de comunicaciones de la empresa en este componente, cuya variable es: Las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. informan a los usuarios (clientes externos) sobre sus deberes de forma efectiva. Los resultados muestran que el 5% está totalmente en desacuerdo, el 24% en desacuerdo, el 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado.

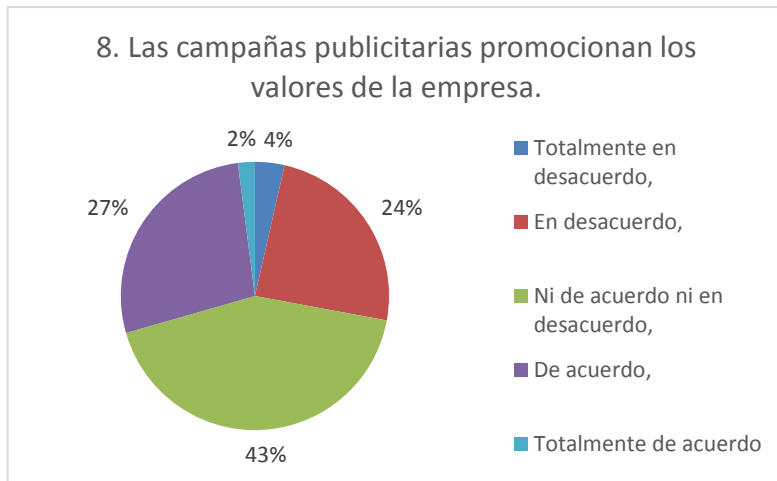
2. Las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. recuerdan claramente a los usuarios (clientes externos) cuáles sus deberes



2.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	19	5%
2 En desacuerdo	92	23%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	166	42%
4 De acuerdo	104	26%
5 Totalmente de acuerdo	13	3%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 5% está totalmente en desacuerdo, el 23% en desacuerdo, el 42% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. recuerdan claramente a los usuarios (clientes externos) cuáles sus deberes

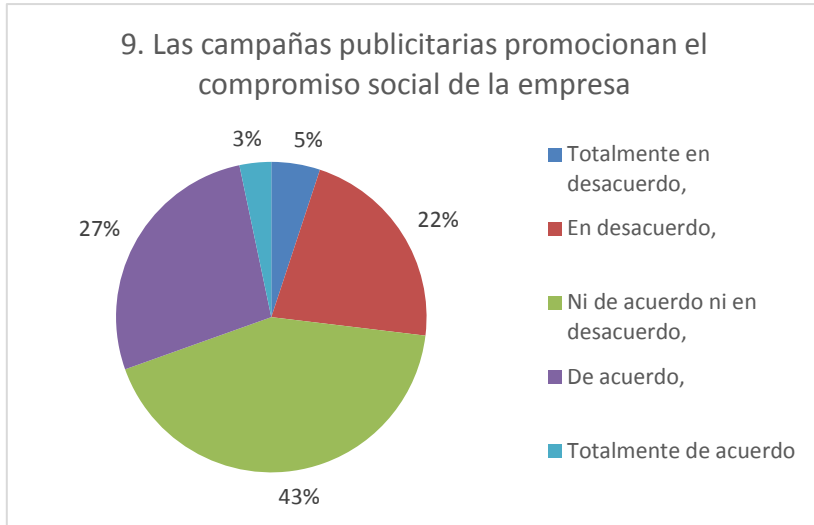
3. Las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. promocionan los valores de la empresa



3.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	14	4%
2 En desacuerdo	96	24%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	168	43%
4 De acuerdo	108	27%
5 Totalmente de acuerdo	8	2%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 4% está totalmente en desacuerdo, el 24% en desacuerdo, el 43% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. promocionan los valores de la empresa.

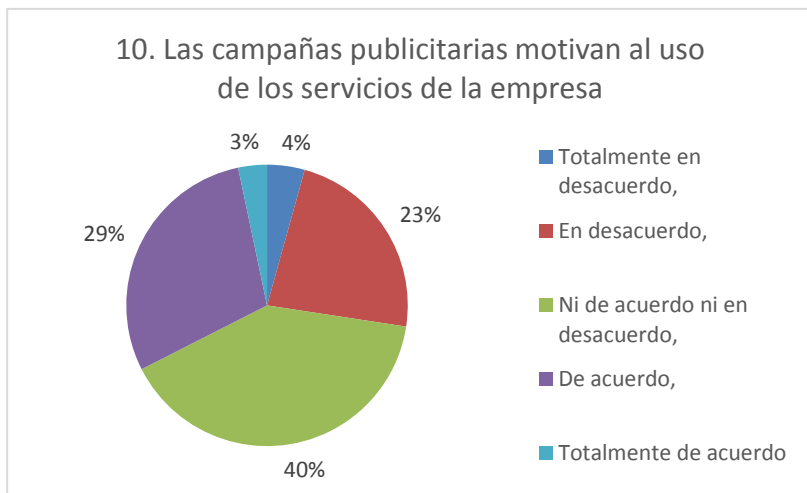
4. Las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. promocionan el compromiso social de la empresa



4.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	20	5%
2 En desacuerdo	86	22%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	168	43%
4 De acuerdo	107	27%
5 Totalmente de acuerdo	13	3%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 5% está totalmente en desacuerdo, el 22% en desacuerdo, el 43% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. promocionan el compromiso social de la empresa.

5. Las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. motivan al uso de los servicios de la empresa



5.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	17	4%
2 En desacuerdo	91	23%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	158	40%
4 De acuerdo	115	29%
5 Totalmente de acuerdo	13	3%
Total	394	100%

Tabla 4. Las campañas publicitarias: Ítems 1-5

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 4% está totalmente en desacuerdo, el 23% en desacuerdo, el 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, las campañas publicitarias de Emdupar S.A.-E.S.P. motivan al uso de los servicios de la empresa.

Para que Emdupar S.A.-E.S.P. aumente el nivel de percepción en cuanto a estos aspectos: Las campañas publicitarias informan a los usuarios sobre sus deberes de forma efectiva, recuerdan claramente a los usuarios cuáles sus deberes, promocionan los valores de la empresa, las campañas publicitarias promocionan el compromiso social y motivan al uso de los servicios de la empresa, es importante tener en cuenta que la publicidad es una

herramienta fundamental para mejorar la relación empresa-usuarios. Asimismo, deben ser diseñadas en forma estratégica para impactar a sus stakeholders. Osorio V. (2016) propone en su artículo: “¿Qué debe tener una campaña publicitaria para ser eficiente? que las campañas publicitarias deben sorprender, emocionar, generar interés, lograr recuerdo, incrementar la notoriedad, y, sobre todo, aumentar las ventas”.

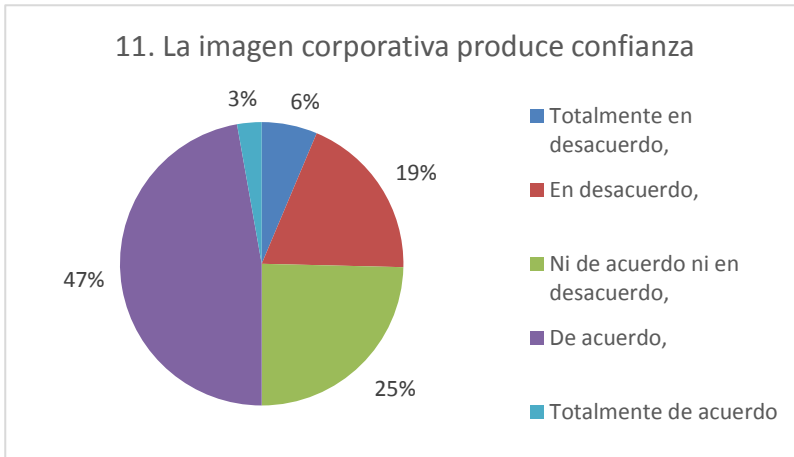
IMAGEN CORPORATIVA

PREGUNTA	IMAGEN CORPORATIVA:	RESPUESTAS NIVELES		TOTAL	ENCUESTAS	% DE PERSONAS SOBRE LA MUESTRA
11	La imagen corporativa produce confianza	1	Totalmente en desacuerdo,	25	394	6%
		2	En desacuerdo,	75		19%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	97		25%
		4	De acuerdo,	186		47%
		5	Totalmente de acuerdo	11		3%
12	La imagen corporativa genera credibilidad	1	Totalmente en desacuerdo,	23	394	6%
		2	En desacuerdo,	79		20%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	94		24%
		4	De acuerdo,	191		48%
		5	Totalmente de acuerdo	7		2%
13	La imagen corporativa simboliza la responsabilidad social	1	Totalmente en desacuerdo,	23	394	6%
		2	En desacuerdo,	68		17%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	128		32%
		4	De acuerdo,	169		43%
		5	Totalmente de acuerdo	6		2%
14	La imagen corporativa proyecta la responsabilidad ambiental	1	Totalmente en desacuerdo,	21	394	5%
		2	En desacuerdo,	72		18%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	134		34%
		4	De acuerdo,	159		40%
		5	Totalmente de acuerdo	8		2%
15	La imagen corporativa refleja excelencia en el servicio	1	Totalmente en desacuerdo,	25	394	6%
		2	En desacuerdo,	91		23%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	92		23%
		4	De acuerdo,	176		45%
		5	Totalmente de acuerdo	10		3%

Tabla 5. Percepción que tienen los usuarios (clientes externos) sobre la imagen corporativa.

A continuación se presenta el desglose de las respuestas de la escala por cada uno de los niveles que compone esta dimensión:

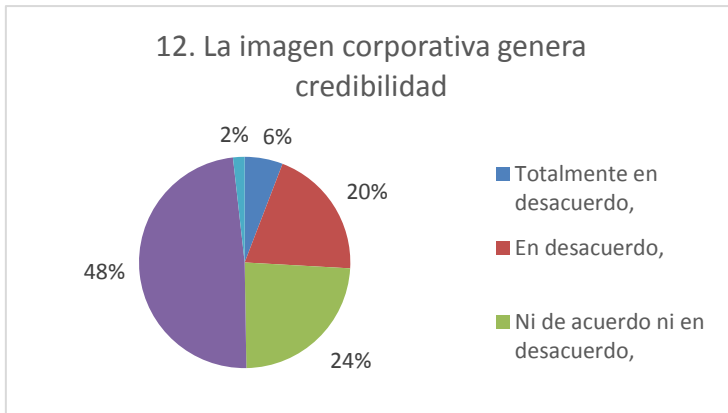
1. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. produce confianza



1.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	25	6%
2 En desacuerdo	75	19%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	97	25%
4 De acuerdo	186	47%
5 Totalmente de acuerdo	11	3%
Total	394	100%

Se le solicitó a los 394 encuestados identificar el grado de acuerdo que representa su percepción con respecto a la gestión de comunicaciones de la empresa en este componente, cuya variable es: La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. produce confianza. Los resultados muestran que el 6% está totalmente en desacuerdo, el 19% en desacuerdo, el 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado.

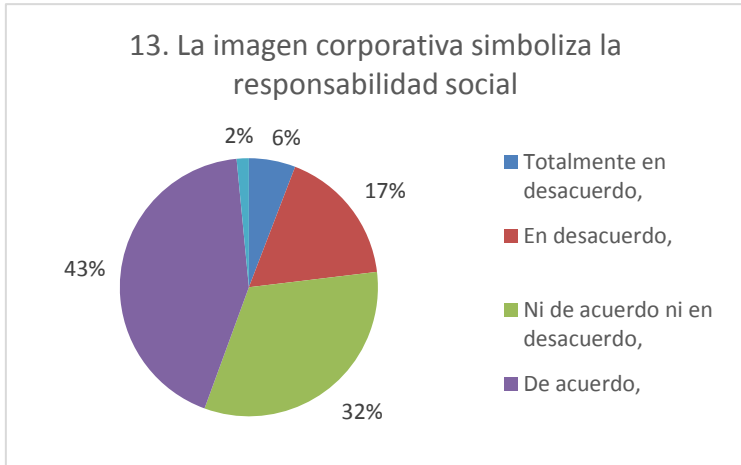
2. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. genera credibilidad



2.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	23	6%
2 En desacuerdo	79	20%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	94	24%
4 De acuerdo	191	48%
5 Totalmente de acuerdo	7	2%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 6% está totalmente en desacuerdo, el 20% en desacuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 48% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. genera credibilidad.

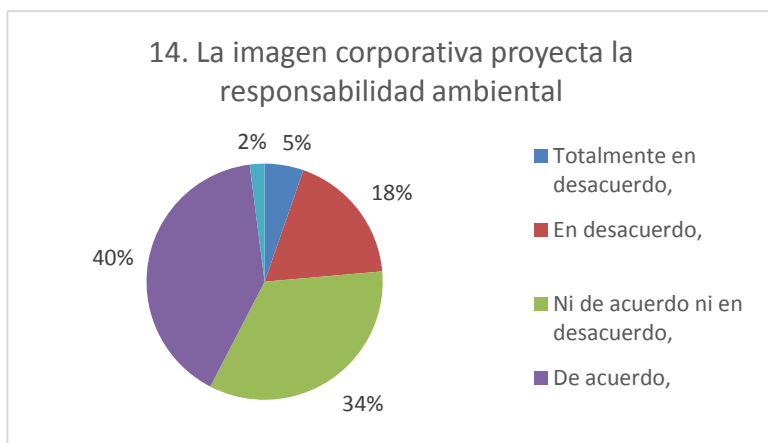
3. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. simboliza la responsabilidad social



3.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	23	6%
2 En desacuerdo	68	17%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	128	32%
4 De acuerdo	169	43%
5 Totalmente de acuerdo	6	2%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 6% está totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo, el 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 43% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. simboliza la responsabilidad social.

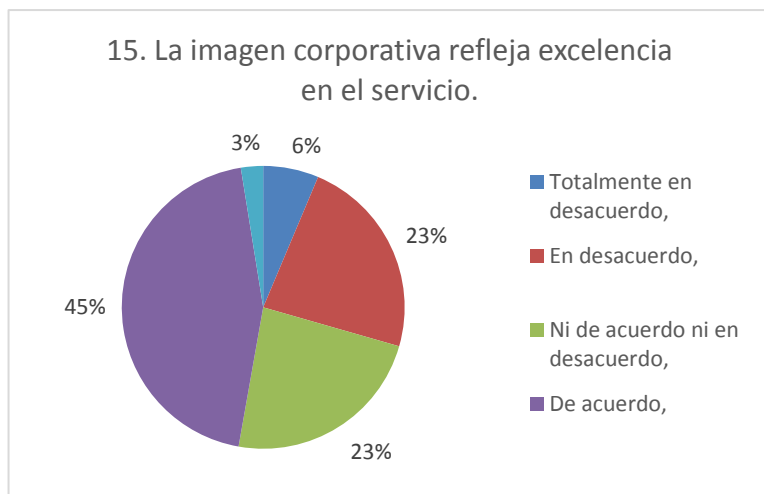
4. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. proyecta la responsabilidad ambiental



4.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	21	5%
2 En desacuerdo	72	18%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	134	34%
4 De acuerdo	159	40%
5 Totalmente de acuerdo	8	2%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 5% está totalmente en desacuerdo, el 18% en desacuerdo, el 34% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. proyecta la responsabilidad ambiental.

5. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. refleja excelencia en el servicio



5.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	25	6%
2 En desacuerdo	91	23%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	23%
4 De acuerdo	176	45%
5 Totalmente de acuerdo	10	3%
Total	394	100%

Tabla 6. La imagen corporativa: Ítems 1-5

/

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 6% está totalmente en desacuerdo, el 23% en desacuerdo, el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. refleja excelencia en el servicio.

A pesar que hubo un ligero repunte en la escala 4 o grado de acuerdo, no obstante, la baja percepción que tienen formada los clientes externos sobre los resultados de medición de las variables: La imagen corporativa produce confianza, genera credibilidad, simboliza la responsabilidad social, proyecta la responsabilidad ambiental y refleja excelencia en el servicio, se debe trabajar en un manual de identidad corporativa para revertir este resultado.

Asimismo, sobre la integración de los mensajes emitidos, teniendo en cuenta el sentido cultural y estratégico.

Precisamente, sobre la imagen corporativa Justo Villafañe (1993) se refiere “como la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, el concepto de imagen comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte; implica también como procesos sobre el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta”, y recomienda disponer de un gran número de herramientas e instrumentos de gestión más sofisticados para trabajarle a los activos intangibles, que son los que quedan en la conciencia del colectivo.

GESTIÓN DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN

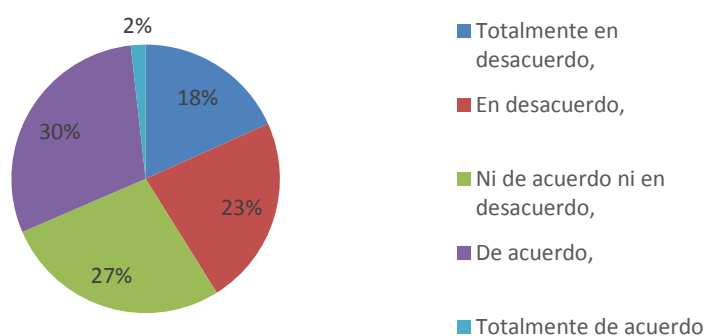
PRE GUN TA	GESTIÓN DE LA OFICINA:	RESPUESTAS	NIVELES	TOT AL	ENCUE STAS	% DE PERSONAS SOBRE LA MUESTRA
16	La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada.	1	Totalmente en desacuerdo,	72	394	18%
		2	En desacuerdo,	90		23%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	108		27%
		4	De acuerdo,	117		30%
		5	Totalmente de acuerdo	7		2%
17	Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés.	1	Totalmente en desacuerdo,	21	394	5%
		2	En desacuerdo,	53		13%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	96		24%
		4	De acuerdo,	217		55%
		5	Totalmente de acuerdo	7		2%
18	Los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios y suficientes.	1	Totalmente en desacuerdo,	18	394	5%
		2	En desacuerdo,	78		20%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	109		28%
		4	De acuerdo,	177		45%
		5	Totalmente de acuerdo	12		3%
19	Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz para integrar a la comunidad y posicionar la imagen de la Institución.	1	Totalmente en desacuerdo,	20	394	5%
		2	En desacuerdo,	50		13%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	104		26%
		4	De acuerdo,	206		52%
		5	Totalmente de acuerdo	14		4%
20	Las peticiones, quejas y reclamos se solucionan de forma ágil y eficaz	1	Totalmente en desacuerdo,	103	394	26%
		2	En desacuerdo,	91		23%
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo,	116		29%
		4	De acuerdo,	75		19%
		5	Totalmente de acuerdo	9		2%

Tabla 7. Percepción que tienen los usuarios (clientes externos) sobre la Gestión de la oficina.

A continuación se presentan por separado las respuestas de la escala por cada uno de los niveles que compone esta dimensión:

1. La Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada

16. La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada.

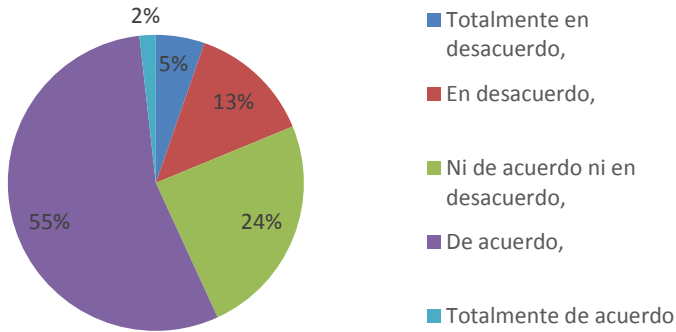


1.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	72	18%
2 En desacuerdo	90	23%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	108	27%
4 De acuerdo	117	30%
5 Totalmente de acuerdo	7	2%
Total	394	100%

Se le solicitó a los 394 encuestados identificar el grado de acuerdo que representa su percepción con respecto a la gestión de comunicaciones de la empresa en este componente, cuya variable es: La Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada. Los resultados muestran que el 18% está totalmente en desacuerdo, el 23% en desacuerdo, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado.

2. La Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés

17. Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés.

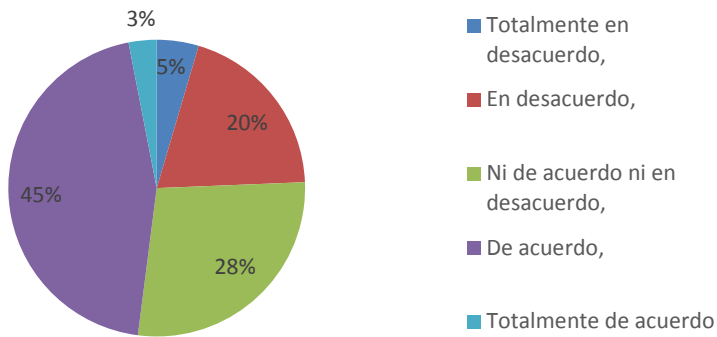


2.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	21	5%
2 En desacuerdo	53	13%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	24%
4 De acuerdo	217	55%
5 Totalmente de acuerdo	7	2%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 5% está totalmente en desacuerdo, el 13% en desacuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 55% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés.

3. La Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios y suficientes.

18. Los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios

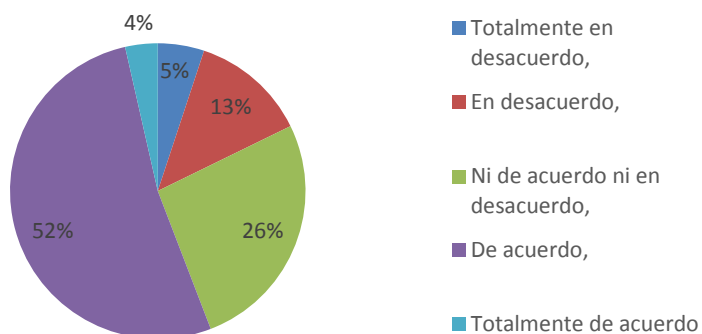


3.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	18	5%
2 En desacuerdo	78	20%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	109	28%
4 De acuerdo	177	45%
5 Totalmente de acuerdo	12	3%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 5% está totalmente en desacuerdo, el 20% en desacuerdo, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45% de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios y suficientes.

4. La Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz

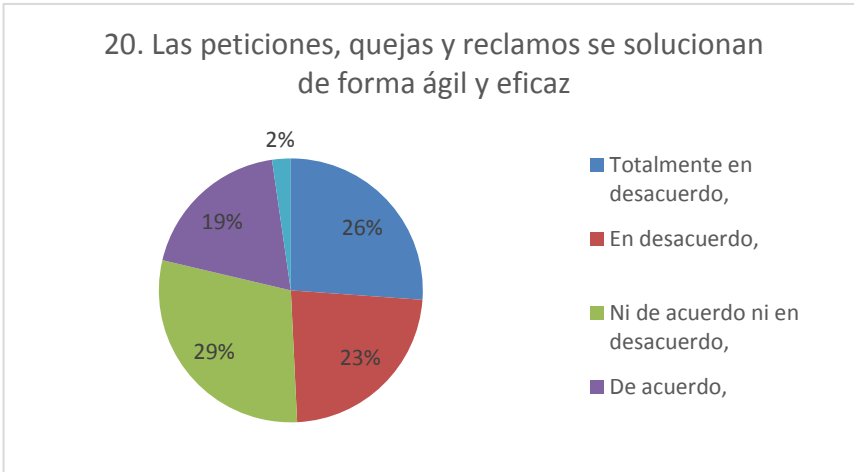
19. Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz para integrar a la comunidad y posicionar la imagen de la Institución.



4.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	20	5%
2 En desacuerdo	50	13%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	104	26%
4 De acuerdo	206	52%
5 Totalmente de acuerdo	14	4%
Total	394	100%

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 5% está totalmente en desacuerdo, el 13% en desacuerdo, el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 52% de acuerdo y un 4% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz.

5. La Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Las peticiones, quejas y reclamos se solucionan de forma ágil y eficaz



5.	p. e.	%
1 Totalmente en desacuerdo	103	26%
2 En desacuerdo	91	23%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	116	29%
4 De acuerdo	75	19%
5 Totalmente de acuerdo	9	2%
Total	394	100%

Tabla 8. La Gestión de la oficina: Ítems 1-5

Los resultados muestran que de los 394 encuestados el 26% está totalmente en desacuerdo, el 23% en desacuerdo, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. Teniendo en cuenta los indicadores previstos y que ninguna de las respuestas supera el 90%, esto indica que el nivel de percepción está por debajo de lo esperado en este ítem, la Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz.

Las respuestas de algunos niveles que componen esta dimensión, merecen especial atención por los resultados arrojados. Tales son los casos de los ítems: Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés y Las actividades de comunicación realizadas por la Oficina son una fuente eficaz. Estas escalas 4 o grados de Acuerdo, estuvieron

10 puntos por encima con respecto a los demás resultados (55 y 52%), no obstante, están por debajo de lo esperado.

Botia, O. y Rivera, D. (2008) en su trabajo de grado “Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá”, entrega unos conceptos básicos que resultan de gran interés para mejorar este ítem la Gestión de la oficina de Emdupar S.A.-E.S.P.: Características del servicio al cliente, La importancia de la satisfacción al cliente, Administración de las relaciones con el cliente y Creación de clientes satisfechos. (p. 15-19)

6.2. PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES INTERNOS DE EMDUPAR

Con el propósito de conocer cómo perciben los empleados (clientes internos) la gestión de las comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P., se escogió un grupo de 20 empleados: un jefe y un subalterno profesional por cada proceso, y cuatro directivos sindicales. A ellos se les aplicó una entrevista semi estructurada. El contenido de la entrevista auscultó sobre los procesos de comunicación, cultura organizacional, la gestión de la comunicación y la relación de la organización con sus grupos de interés.

A la pregunta, ¿Cómo evalúa usted los canales de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P.?, se encontró que los canales de comunicación están subvalorados por falta de una verdadera cultura organizacional. El cliente interno no asume actitudes de empoderamiento y de sentido de pertenencia hacia la empresa. Asimismo desconoce el direccionamiento estratégico y los valores que la rigen. La falta de credibilidad ha llevado al cliente interno a asumir posturas anárquicas. La comunicación no es transversal a la empresa.

“Aquí en la empresa los canales de comunicación no son suficientes y los que existen no son bien utilizados... La información no fluye de manera adecuada porque se maneja la informalidad...La comunicación que se maneja internamente es tan deficiente como la externa, no existe un periódico institucional, las carteleras están invadidas de listados de fechas de cumpleaños de los trabajadores, de memorando internos y de publicidad de otras empresas... La línea 116 la mayoría del tiempo se encuentra dañada o fuera de servicio y únicamente atienden en horario laboral, no se puede marcar desde los teléfonos móviles, porque la empresa no tiene contratado esta aplicación con el operador ... No se les da respuesta a los PQR dentro de las fechas estipuladas... El cliente interno no maneja una sola información. El cliente externo desconoce los cambios y modificaciones que se dan en la empresa, y esto aumenten las quejas”.

En cuanto a la pregunta, ¿Creé usted que la comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. está integrada a sus diferentes procesos misionales (Gestión técnica, Gestión comercial, Gestión Administrativa y financiera, y Gestión del talento humano)?, al respecto hallamos que aunque existe un manual de procesos y procedimientos, la comunicación no está integrada a las diferentes dependencias por falta de claridad y consistencia en los roles de cada líder. No hay integración uniforme de los mensajes por la falta de conceptos claros en la comunicación. Asimismo, no se manejan entradas y salidas de procesos entre las dependencias, porque los jefes no tienen claridad sobre el mapa de procesos de la organización, su visualización y su interrelación entre ellos, lo que impacta de manera negativa en los resultados: bajos indicadores.

“En esta entidad la comunicación no está integrada, cada proceso maneja su información y poco la comparte con las diferentes jefaturas de gestión lo que con lleva a que no haya unidad de criterio que permita tomar una decisión pronta y oportuna... Yo siento que los procesos no están bien estructurados, claros y definidos... Hay ciertas áreas de la Empresa en donde la comunicación es escasa o difícil conseguir, esto ha llegado a interferir en el cumplimiento de objetivos... Yo siento que falta más comunicación entre los líderes de procesos... Vea, aquí falta fomentar el trabajo en equipo, aquí cada quien va por su lado, no se respetan los conductos regulares... En Emdupar cada quien es una isla dentro de la empresa y le dan manejos a los procesos como ellos creen... Yo creo que la falta de recursos y herramientas, no permite que haya una comunicación integrada y esto termina afectando a los usuarios”.

Al solicitarles, evalúe la relación entre Emdupar S.A.-E.S.P. y sus diferentes públicos (usuarios y empleados), se descubrió que hace falta compromiso organizacional y de eficiencia con la empresa, esto se nota en la subvaloración que tienen los directivos y empleados con la falta de funcionalidad de la comunicación, lo que incide de manera directa con sus clientes externos. Al no existir una cultura corporativa, no hay interrelación con los miembros de la organización, por lo tanto no proyecta confianza hacia sus grupos de interés. También se encontró que hay cierta incertidumbre de sus empleados porque la empresa se haya sometida al vaivén de la política.

“Aquí en Emdupar los usuarios no son bien orientados, no hay una cordial relación del empleado con el usuario, por eso entran en choque con la empresa... La comunicación es débil y difícil para los usuarios porque los empleados de comercial no explican bien... El clima organizacional en Emdupar está contaminado por factores políticos... Aquí los empleados que

*no votaron por el alcalde de turno se convierten en blanco de persecución...
Vea, empleados y usuarios tenemos una visión de la empresa muy
desdibujada porque existe una desinformación en torno a la entidad... Al
usuario no se le tiene en cuenta para la toma de decisiones con relación a los
servicios prestados... La relación con los usuarios podría ser mejor si se
ejecutara un plan de medios ajustado a la realidad, las campañas que realiza
la empresa con la comunidad son intermitentes... No existe una buena
relación de la administración municipal y la gerencia con los empleados...
Los empleados no tienen claro para qué existe la Oficina de Comunicaciones.*

Al solicitarles a los empleados que expliquen de qué manera los procesos de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. están contribuyendo con la sostenibilidad ambiental y social de Valledupar, encontramos que no hay una relación armónica entre la sociedad y la naturaleza que lo rodea, por lo que no garantiza la sostenibilidad del recurso hídrico. Igualmente, no hay una sustentabilidad social que promueva la equidad, la eliminación de la pobreza y el crecimiento económico de la empresa. No se ejecutan proyectos de inversión social que impacten positivamente a sus grupos de interés, especialmente en las comunidades más vulnerables. Por lo tanto se concluye que lo que tiene planteado en sus objetivos no ha logrado alcanzarlo por falta de planeación, inversión y compromiso.

Vea, yo no creo que la empresa contribuya con este tema ambiental, al contrario, está contaminando al río Cesar, donde caen las aguas servidas de la ciudad...Si Emdupar cumpliera con los programas de educación y orientación a la comunidad sobre el ahorro del agua, el cuidado con la fuente hídrica y el sostenimiento ambiental, si contribuiría, pero no están llegando en debida forma por falta de inversión... Estos procesos en nuestra entidad no llegan oportunamente al usuario final, por eso los resultados en el ámbito social y ambiental no se reflejan... No sé qué pasa pero anteriormente la

entidad contaba con unos programas en la oficina de comunicación que ayudaban a fomentar la cultura para mejorar el medio ambiente, pero los quitaron... En esta empresa en lo ambiental y social hay una pésima comunicación para con sus usuarios, porque no se le da la importancia a la oficina de prensa, hace falta mucho por hacer, que la categoricen, incluso, el plan de medios y el PUEFFA lo manejan otros de afuera, no hay cuñas radiales, cartillas y campañas que hablen de eso... Mire, las conexiones ilegales afecta la parte ambiental, en la ciudad existen más de seis invasiones que están conectadas de manera ilegal y la entidad no realiza planes sociales para normalizarlos y recuperar esas pérdidas comerciales.

Finalmente, es importante anotar que Emdupar S.A.-E.S.P. en su misión-visión y política integral de gestión, expresa que “contribuye y garantiza la sostenibilidad ambiental, económica y social”. Asimismo, se lee que “satisface las necesidades de nuestros clientes, accionistas y comunidad, para contribuir a un desarrollo ambiental, económico y social sostenible”. Y remata diciendo que “está comprometida con el desarrollo sostenible ambiental, económico y social que satisface las necesidades del presente, protegiendo las generaciones futuras”. De todo esto se desprende que, esta organización predica pero no aplica.

A la pregunta, ¿Qué percepción tiene usted sobre la importancia que la junta directiva y la alta gerencia de Emdupar S.A.-E.S.P. le dan a los procesos de comunicación de la empresa?, se encontró que la junta directiva y la alta gerencia de la organización no le están dando la debida importancia a los procesos de comunicación, porque unos y otros no están cumpliendo con los objetivos estratégicos de la Empresa, declarados en la Planeación Estratégica a 2019. Asimismo, desconocen que es a través de la comunicación cómo la

organización logra cumplir con las metas de los objetivos planteados en la política integral de gestión y que sus grupos de interés actuales exigen, tales como las buenas relaciones con los clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen y reputación de la empresa, la responsabilidad social, el equilibrio laboral interno y el adecuado flujo comunicacional.

Para ellos es un tema de poca relevancia...La junta directiva de esta Empresa prácticamente la maneja el alcalde con su equipo de gobierno de manera que no hay quien le contradiga mucho y son ellos los que políticamente definen de qué grupo político debe ser el gerente, de igual forma la parte de comunicación la manejan con personas externas de la empresa y la oficina de comunicación solo está en el organigrama... La Junta Directiva de la Empresa está compuesta por siete (7) miembros principales y siete (7) suplentes, siendo el alcalde del Municipio de Valledupar el presidente, ya que esta es la que posee el 95,88% de las acciones, los demás son cinco (5) subalternos de su administración y uno de la Gobernación del Cesar, estos miembros son una bufonada dentro de la junta, ya que él es quien dice qué hacer y cómo hacerlo, es el presidente; los demás, aunque tienen voz y voto, no tienen autonomía, y la alta gerencia también es impuesta por el Alcalde del Municipio de Valledupar...Los procesos de comunicación los están manejando desde la Alcaldía Municipal de Valledupar, con la finalidad de darle pautas y dadas a los periodistas para que hablen y muestren la parte buena de la actual administración... Para la alta gerencia de la empresa no es de vital importancia tener una buena comunicación empresarial con sus empleados, pues si para ellos fuera importante nuestra opinión la tendrían en cuenta, así como todos nuestros consejos para aplicar mejoras a la empresa, o se nos mantendría informado de lo cambios que normalmente se aplican en la empresa y que nos enteramos una vez se han hecho, ya para qué...

A la pregunta, ¿Cree usted que los procesos de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. cumplen con el objetivo y resultado esperados?, se encontró que al revisar el informe de Indicadores de Gestión de Emdupar S.A.-E.S.P. a diciembre de 2016, la Sección de Comunicaciones no aparece, fue subvalorada. Asimismo, la organización no registra posicionamiento con sus empleados, con los medios de comunicación y relación con sus grupos de interés; lo anterior corrobora lo expresado por el grupo de empleados. Se concluye que, la ausencia de una política clara y eficiente en comunicaciones, demanda el establecimiento de un proceso de comunicación ajustado a la realidad.

La verdad es que la empresa ha tratado a través de campañas publicitarias despertar cultura de pago en sus usuarios y no ha dado los resultados... Creo que los mensajes deben ser un poco más agresivos, porque cuando se habla de “ponte la mano en el corazón”, se cae en el campo de la súplica y no en el de la obligación que le asiste al usuario de cumplir con sus obligaciones de pago... No, los indicadores de gestión son la evidencia principal de los resultados... Mire, para que un proceso cumpla su objetivo, debe contar con los recursos necesarios y la oficina de prensa no los tiene... Aquí hay mucha desinformación entre los trabajadores, yo no veo que existe comunicación entre los jefes y sus subordinados, por eso es que hay fallas... Hace falta que los usuarios se enteren de cómo tomar medidas para mejorar la empresa... En Emdupar no hay una política clara en comunicaciones, que atraviese todas las áreas... Considero que deben implementarse acciones y planes estratégicos con la finalidad de mejorar la comunicación... La comunicación dentro y fuera de la entidad es muy deficiente... No cumplen con los objetivos esperados por no tener un plan de medios ajustado a la realidad y que la misma empresa lo maneje...

Se evidencia desconocimiento del direccionamiento estratégico, la política integral de gestión y los valores corporativos. Asimismo la organización está fragmentada, falta conexión entre sus procesos, falta evaluación de desempeño del talento humano, el rumor está por encima de la información formal, no hay asertividad en los canales de comunicación. Se evidencia que no fluye la información entre sus integrantes, porque las actividades planificadas no se cumplieron por falta de herramientas.

La comunicación organizacional en las empresas no es una opción, es una necesidad, porque está ligada a la productividad. La comunicación es una estructura organizacional, dinámica, estratégica directiva y de gestión. Estos elementos van desde el manejo integral de la información, hasta el posicionamiento y reputación de la empresa a través de acciones comunicativas.

6.3. ANALISIS DE LOS MÉTODOS, PROCESOS Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EMPLEADOS POR EMDUPAR S.A.-E.S.P.

Al analizar los métodos, procesos y resultados de la Gestión de las Comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P. en el 2016, cuyas estrategias están plasmadas en su Plan de Acción, se observa que no logró cumplir con eficiencia los objetivos trazados por falta de herramientas y por criterios equivocados. Según el PMBOK (es el Project Management Body of Knowledge), planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las

necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.

De todo esto se desprende que, Emdupar S.A. –E.S.P. no proyectó el presupuesto suficiente para satisfacer las necesidades presentadas en cada uno de los componentes, afectando el cumplimiento del conjunto de actividades planificadas, limitando la participación de los integrantes de la organización, asimismo los recursos de la comunicación, impidiendo conseguir el objetivo previamente identificado. Las metas de producto y de proyecto consignados en el Plan de Acción son inversamente proporcionales a sus resultados.

Zapata, L. (2013). En su artículo “Comunicación interna: ¿prioridad o frivolidad? Se refiere a las malas prácticas de comunicación interna en una organización y destaca 10 señales que indican la urgencia de reforzar y gestionar la comunicación interna de forma profesional. Para el caso de Emdupar S.A. –E.S.P. en el 2016 se han identificado algunas de estas malas prácticas que están impidiendo el logro de los objetivos trazados en la gestión de la comunicación, entre las cuales subrayamos las siguientes:

EL CLIMA LABORAL ESTÁ DOMINADO POR LA DESMOTIVACIÓN Y DESINFORMACIÓN.

El cliente interno (empleados) acude a la empresa por cumplir y por el sueldo. Se percibe en el ambiente de trabajo desmotivación: hay pocas iniciativas, predomina la tensión, el stress y la falta de creatividad. El puesto de trabajo ya no motiva y la apatía se contagia. Esto está afectando la productividad.

DESCONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, LA POLÍTICA INTEGRAL DE GESTIÓN Y LOS VALORES CORPORATIVOS

No facilitan al cliente interno información completa, concreta y adecuada sobre el direccionamiento estratégico, la política integral de gestión y los valores corporativos de la organización. La mayoría de los empleados desconocen los valores, políticas, metas y proyección de la empresa por falta de disposición del personal en la gestión social que entregue información útil y actual para motivar a un mejor desempeño de los procesos y de los diferentes puestos de trabajo.

LA ORGANIZACIÓN ESTÁ FRAGMENTADA, FALTA CONEXIÓN ENTRE SUS PROCESOS

Los equipos que integran los diferentes procesos de la organización son entes aislados; compiten por el poder, por el protagonismo, poco comparten y poco se conectan. La práctica de la comunicación unidireccional está afectando el rendimiento del macro proceso por la falta de respuesta y la interacción.

No se estimula el trabajo en equipos mixtos. Los procesos y sus dependencias compiten y rivalizan por el mejor protagonismo. Actúan como pequeñas islas e islotes de poder y no se sienten parte de un gran equipo. No hay interacción positiva con los equipos de trabajo por falta de una comunicación descendente, ascendente y horizontal. A pesar que la Gestión Integral de Procesos da cuenta de la existencia de las comunicaciones como un eje transversal, en la práctica no se cumple.

FALTA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La organización no evalúa a sus empleados (“no se le pregunta respecto a su satisfacción con su empleo, no existen entrevistas periódicas de desempeño donde se valoren sus competencias, rendimiento, actitudes y aportes”) solo lo hace al final cuando por alguno motivo se produce su salida de la organización. No se tiene en cuenta la cualificación de los empleados de alto valor, quienes a través del esfuerzo se capacitan con la expectativa de ser promovidos.

EL RUMOR POR ENCIMA DE LA INFORMACIÓN FORMAL

En Emdupar S.A. –E.S.P., a pesar de la existencia de canales de comunicación, prevalece la comunicación informal como mecanismo de “efectividad”, gracias a la inventiva y las suposiciones de ciertos empleados con acceso a la información, que se convierten en fuentes de información y alimentan los corrillos en los pasillos con el runrún, el chisme y la mentira. En esta organización las redes informales viven disparadas avivando la imaginación, y a través de ellas explican despidos, nombramientos y posibles cambios.

NO HAY ACIERTO CON LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales oficiales en Emdupar S.A. –E.S.P., no cumplen con los objetivos y esto se debe a la falta de recursos o criterios equivocados en su gestión. La poca comunicación digital y canales existentes, han suplido a la comunicación interpersonal, al punto que líderes de proceso y empleados, evitan el face to face para no hablarse. La organización no ha creado los canales adecuados y tampoco evalúa la eficacia de los actuales. La organización carece de espacios de opinión, participación y colaboración.

PLANES DE EMDUPAR S.A. E.S.P. 2016

La matriz de comunicaciones empleada por Emdupar S.A.-E.S.P. está basada en el modelo de Hernández (2010). La plantilla que se ajusta a sus necesidades basadas en las mejores prácticas dadas por el PMBOK, involucra a cada uno de los interesados, los elementos necesarios de información, periodicidad y el medio, propuestos en ella por Emdupar S.A.-E.S.P., sin embargo se evidencia que no fluye la información entre sus integrantes, porque las actividades planificadas no se cumplieron por falta de herramientas.


 PLAN DE COMUNICACIONES POR PROCESOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE VALLEDUPAR EMDUPAR S.A. E.S.P. 2016						
PROCESO	MENSAJE	EMISOR	MEDIO	FRECUENCIA	RECEPTOR	RESPUESTA
	¿Qué Comunica?	¿Quién Comunica?	¿Cómo le Comunican?	¿Cuándo le Comunican?	¿A quién le Comunican?	¿Cómo se Retroalimenta?

Figura 2. Matriz de Comunicaciones. Fuente: Hernández (2010) Emdupar S.A.-E.S.P. (2016)

En cuanto al Plan de Acción de la Sección “Gestión de la Comunicación Estratégica”, este se encuentra dividido en cuatro componentes: Componente de Medios de Comunicación, Componente del Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua-PUEFFA o PUEAA Educativo (Ley 373 de junio 1997), Componente de Identidad Corporativa y Componente

Misional. A continuación presentamos su ejecución, sus resultados y sus indicadores de gestión durante el 2016:


 SECCIÓN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE DE MEDIOS DE COMUNICACION-2016 radio, prensa, televisión, medios electrónicos y alternativos									
OBJETIVO ESTRATEGICO	PROGRAMA	ESTRATEGIA	PROYECTO OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS DEL PRODUCTO	ACTIVIDADES	META DE PRODUCTO DEL PROYECTO	TIEMPO EJECUCION	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Gestion Organizacional, por procesos y de seguridad.	Gestion de la Comunicación Estratégica	Mejorar la comunicación y relación asertiva con todos los actores	Mantener una relación constante y fluida con los medios de comunicación y sus trabajadores.	Identificar focos de interés y crear contenidos para su difusión, gestionar constantemente las relaciones con los medios y controlar las acciones comunicativas.	<p>Entregar información a los medios de comunicación.</p> <p>Desarrollar actividades de acercamiento con el gremio de periodistas, los medios y la entidad.</p> <p>Implementar el Plan de Medios</p> <p>Administrar y mantener actualizada la información en la página Web en el icono prensa (Emdupar se lee, Emdupar se oye, Emdupar TV., pregúntele a Emdupar y la Foto del día.</p> <p>Redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp)</p>	Mantener una relación constante y fluida con los medios de comunicación y sus trabajadores en un 70%.	Un año por trimestres	<p>El Plan de medios se ejecutó durante seis meses y por la suma de \$430 millones. Los contenidos no responden a los objetivos previos, los cuales son trazados por un operador que es orientado por la oficina de comunicaciones del municipio. No hubo estrategia ni plan ajustado a las necesidades.</p> <p>No hubo actividades de acercamiento con el gremio en la celebración del día del periodista, día del locutor y día del control de sonido, por falta de presupuesto.</p>	50%
									0.0%

Figura 3. Fuente: elaboración propia



SECCIÓN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PLAN DE ACCION PUEFAA * EDUCATIVO-2016

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROGRAMA	ESTRATEGIA	PROYECTO OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS DEL PRODUCTO	ACTIVIDADES	META DE PRODUCTO DEL PROYECTO	TIEMPO EJECUCION	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Gestion Organizacional, por procesos y de seguridad.	Gestion de la Comunicación Estratégica	Promover el ahorro del agua en los planteles educativos, entidades y empresas, y comunidad en general; fomentar acercamientos con las comunidades organizadas, acompañar las actividades en los corregimientos.	Continuar con la campaña del *Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua – PUEFAA (Ley 373 de junio de 1997)	Continuar con la Campaña de Uso Eficiente y Ahorro del Agua – PUEFAA (Ley 373 de junio de 1997, teniendo en cuenta la nueva Resolución 1391 del 21 de octubre de 2015 de Corpocesar, en la cual da cuenta de las nuevas metas para el próximo quinquenio que inicia una vez se haya actualizado el PUEFAA, en su tres componentes: instituciones educativas, entidades y empresas, y las comunidades organizadas teniendo en cuenta el Convenio Interadministrativo de Cooperación que se debe retomar con la Secretaría de Educación Municipal.	Actividad 1: Firmar el Convenio Interadministrativo de Cooperación con la Secretaría de Educación Municipal, el cual tiene como objeto: Aunar esfuerzos entre EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR y LA EMPRESA, para el desarrollo, ejecución e implementación de las actividades de Servicio Social por parte de los estudiantes de Educación Básica Secundaria y Media Vocacional, del municipio de Valledupar, tendientes a facilitar el desarrollo de una cultura ambientalmente sana y sostenible basada en la promoción de una mejor calidad de vida	Alcanzar las metas en sus tres componentes: instituciones educativas, entidades y empresas, y las comunidades organizadas, en un 70%	Un año por trimestres	Todas las actividades del componente educativo, es decir, el PUEFAA, no se llevaron a cabo porque el recurso destinado para esto (\$25 millones) fue invertido en publicidad radial, cambiándole sus destinación.	0.0%

Figura 4. Fuente: elaboración propia

*Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua – PUEFAA o PUEAA (Ley 373 de junio de 1997). Este programa contiene un alto porcentaje de la responsabilidad social de la empresa.



SECCIÓN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE IDENTIDAD CORPORATIVA-2016

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROGRAMA	ESTRATEGIA	PROYECTO OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS DEL PRODUCTO	ACTIVIDADES	META DE PRODUCTO DEL PROYECTO	TIEMPO EJECUCION	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Gestion Organizacional, por procesos y de seguridad.	Gestion de la Comunicación Estratégica	Fortalecer la imagen corporativa de la empresa.	Participación en eventos interinstitucionales de orden deportivo, cultural y social.	Seguir fortaleciendo la imagen institucional de Emdupar S.A.-E.S.P.	1. Apoyar y acompañar a la gerencia en las relaciones públicas. 2. Apoyar a la administración municipal en las actividades institucionales (Valledupar avanza), y acompañar a la alta gerencia en el logro de las estrategias y plan para que Emdupar siga avanzando en su etapa de proyección.	Lograr el fortalecimiento de la imagen institucional de Emdupar S.A.-E.S.P. en un 80%.	Un año por trimestres	Fue poco el acompañamiento porque la gerencia no informaba; él mismo enviaba información a sus redes de los eventos donde participó.	30%
								La empresa y el gerente participaron en los eventos interinstitucionales programados por la administración municipal	75 %

Figura 5. Fuente: elaboración propia

SECCIÓN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE MISIONAL-2016

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROGRAMA	ESTRATEGIA	PROYECTO OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS DEL PRODUCTO	ACTIVIDADES	META DE PRODUCTO DEL PROYECTO	TIEMPO EJECUCION	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Gestión Organizacional, por procesos y de seguridad.	Gestión de la Comunicación Estratégica	Acompañamiento a los procesos misionales.	Acompañamiento al desarrollo de las diferentes actividades de los procesos de gerencia estratégica, Gestión técnico operativa, Gestión Comercial, y Gestión del Talento Humano.	Seguir fortaleciendo la imagen institucional de Emdupar S.A.-E.S.P.	<p>1. Promover la creación de una red de cooperantes con nuestros usuarios, para cazar infractores o defraudadores de los servicios de acueducto y alcantarillado.</p> <p>2. Acompañar el despliegue de políticas institucionales, informes de gestión, comunicación emitidas por la gerencia, brigadas técnicas y comerciales, comunicación a los usuarios sobre el servicio, capacitaciones, charlas y eventos de bienestar social, salud y seguridad en el trabajo.</p>	Lograr el fortalecimiento de la imagen institucional de Emdupar S.A.-E.S.P. en un 80%.	Un año por trimestres	<p>Los resultados no fueron los esperados, toda vez que esta dependencia requiere del apoyo logístico, económico y de infraestructura para los logros de los objetivos de estos componentes.</p> <p>No se cuenta con el equipamiento y tecnología (equipos celulares, grabadoras profesionales, equipo de perifoneo, cámara fotográfica profesional (la actual está dañada), equipo de edición y su programa original.</p> <p>Asimismo no se dispone de un transporte para el traslado a los sitios de las actividades.</p>	50%

Figura 6. Fuente: elaboración propia

En el informe de Indicadores de Gestión de Emdupar S.A.-E.S.P. (2016), a corte de diciembre, la Sección Gestión de la Comunicación Estratégica no aparece, fue subvalorada; solo se tuvo en cuenta el registro fotográfico de las obras cuyos contratos y gestión de recursos ante el Ministerio de Vivienda y el Viceministerio de Aguas, le representan a la alta gerencia imagen, de hecho, el señor gerente aparece en todas ellas. Asimismo, montaron imágenes fotográficas de actividades misionales tales como: campañas de recaudo, intervenciones por rebosamientos, limpieza de maholes y canales.

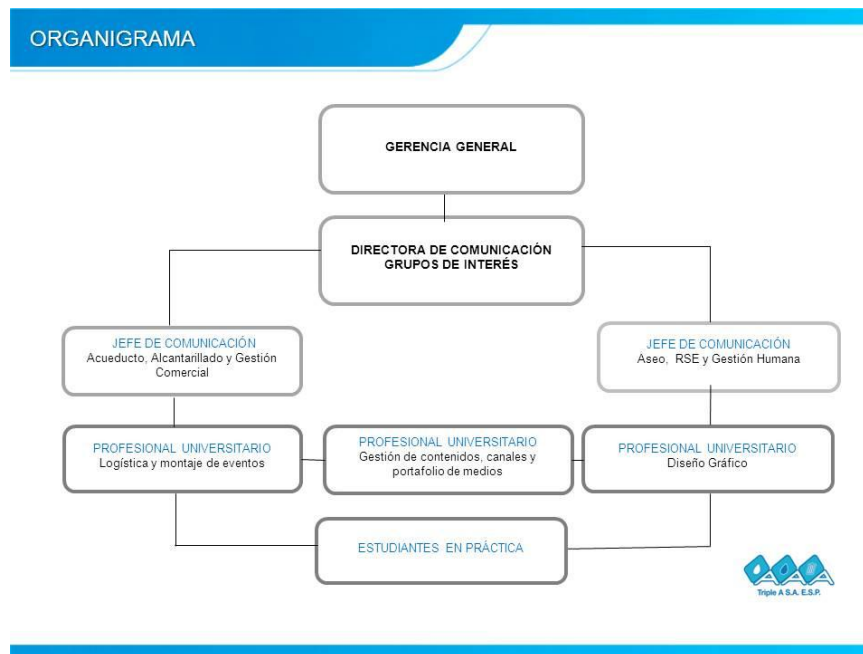
6.4. ANALISIS DE LOS MÉTODOS, PROCESOS Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EMPLEADOS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DEL ATLÁNTICO Y CARTAGENA.

TRIPLE A



DEFINICION-ESTRUCTURA-OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. está definida como un área transversal a la compañía. Tiene como funciones diseñar estrategias, construir reputación y apalancar el posicionamiento de los tres servicios que presta la compañía. Hace parte de los Comités de Gerencia, Social, Proveedores, Contratistas, de Convivencia y Grupo de Cultura Organizacional Río.



Figura/imagen 7. Organigrama Dirección de Comunicación Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

En la estructura orgánica de Triple A S.A.-E.S.P., cuya naturaleza es macroadministrativo, vertical y escalonada, la dirección de comunicaciones realiza sus reportes de manera directa a la Gerencia General. Asimismo muestra sus relaciones de apoyo y acompañamiento a los tres procesos misionales de la organización: Gerencia Comercial,

Gerencia de Operaciones y Gerente de Regulación, Aseo y ANC. De igual manera establece la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

El equipo de la dirección de comunicaciones de Triple A S.A.-E.S.P. es autónomo y está conformado por Angie Choperena, Directora de Comunicación Grupo de Interés; Leonardo Rúa, Jefe de Comunicaciones Aseo, RSE y Gestión Humana; Karen Ordoñez, Jefe de Comunicaciones Acueducto, Alcantarillado y Gestión Comercial; Esteban Osorio, Profesional Universitario, Gestión contenidos, canales y portafolio de medios; Liliana Piñeres, Profesional Universitario Logística y montaje de eventos; Carla Siado, Profesional Universitario Diseño Gráfico y Ramiro Baldovino, Conductor.




Figura/imagen 8. Equipo de comunicaciones

Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)


El área de Comunicaciones de Triple A S.A.-E.S.P. dentro de su QUE HACER organizacional, tiene trazados unos objetivos estratégicos los cuales desarrolla con sus grupos de interés – stakeholders –, tanto internos como externos, para así alcanzar un resultado final: posicionar la marca y reputación de Triple A.

¿Qué hacemos?



- a) Gestionar la **COMUNICACIÓN** y el **RELACIONAMIENTO** con los grupos de interés.
- b) Fomentar **CULTURA ORGANIZACIONAL**.
- c) Posicionar la **MARCA** y **REPUTACIÓN** de Triple A.

La **REPUTACIÓN** empresarial como foco



Figura/imagen 9. Objetivos estratégicos

Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

El paso a paso de los objetivos estratégicos lo construyen a través de la integración de todas las áreas para articular y optimizar la comunicación y gestión. Asimismo posicionan la organización a través de alianzas para hacer presencia institucional en la ciudad. Todo esto contribuye y facilita el logro las metas empresariales.

¿Cómo lo hacemos?



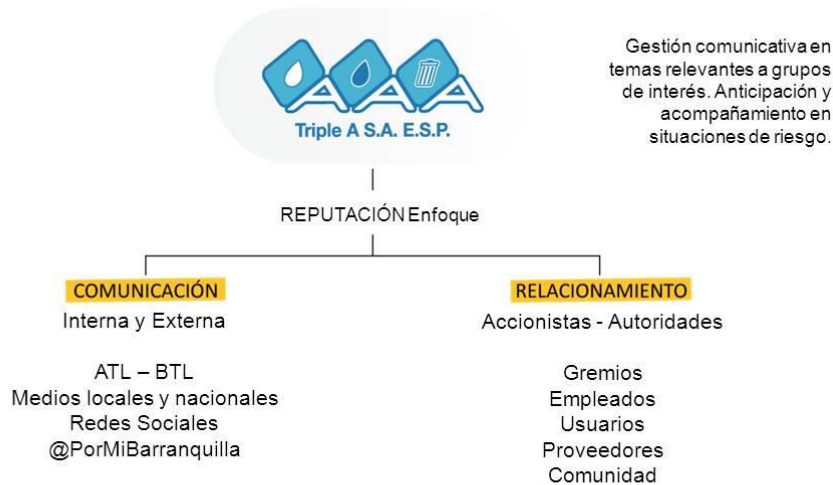
- Somos facilitadores, contribuimos al logro de la **MISIÓN** y las metas empresariales.
- A nivel **INTERNO**: Aliados de todas las áreas para articular y optimizar la comunicación y gestión.
- A nivel **EXTERNO**: Triple A empresa posicionada, aliada y siempre presente en la vida de la ciudad.

COMUNICACIÓN – RELACIONAMIENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL - MARCA - REPUTACIÓN



Figura/imagen 10. El paso a paso de las estrategias Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

¿Cómo lo hacemos?



CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE MENSAJES CLAVE – REUNIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS –
INVESTIGACIÓN INTERNAS Y EXTERNAS – PRODUCCIÓN DE CAMPAÑAS Y PROGRAMAS -
MONITOREO



Figura/imagen 11. Construyen y gestionan acciones comunicativas Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

Construyen y gestionan acciones comunicativas, las cuales se convierten en mensajes para mantener una relación permanente con los medios de comunicación, gremios, empleados, usuarios, proveedores y comunidad.



Figura/imagen 12. Ocho programas de gran impacto masivo, social y ambiental. Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

Gracias a la Gestión de la Comunicación y la relación con los grupos de interés, Triple A S.A. E.S.P., tiene ocho programas de gran impacto masivo, los cuales se derivan de los tres servicios que presta la compañía y hacen parte de la sostenibilidad social y ambiental, consagrados en su visión.



Figuras/imágenes 13 y 14. Gestión de la Comunicación propositiva. Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

El equipo de Comunicaciones de Triple A S.A.-E.S.P. en su Gestión de la Comunicación y la relación con los grupos de interés, ha tomado la iniciativa de desarrollar acciones creativas y audaces para posicionar la marca y reputación de la compañía, para lo cual ha realizado alianzas con la Alcaldía Distrital de Barranquilla, Metrotel y la Universidad del Norte, con quienes desarrolla actividades que le permiten estar presente en la vida de la ciudad.

Fomentar cultura organizacional

La Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. trabaja en el fomento de la cultura organizacional, para ello desarrolla dos campañas anuales, donde promueve valores y soporte a los programas de Gestión humana. Esto lo hace a través de ocho canales/medios: Boletín Caudal, Cartelera Física, Cartelera Virtual, Revista Familia, Infotriplea, Intranet, Círculos de Información, Yammer (red social empresarial).

LOGROS

Resultados y reconocimientos

En septiembre de 2016 la Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. fue premiada por El Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Cecorp, con la distinción “Mejor Área de Comunicaciones 2016”. Esta agremiación tuvo en cuenta el impacto positivo en la reputación de Triple A, gracias a la gestión realizada por Angie Choperena y su equipo de trabajo.



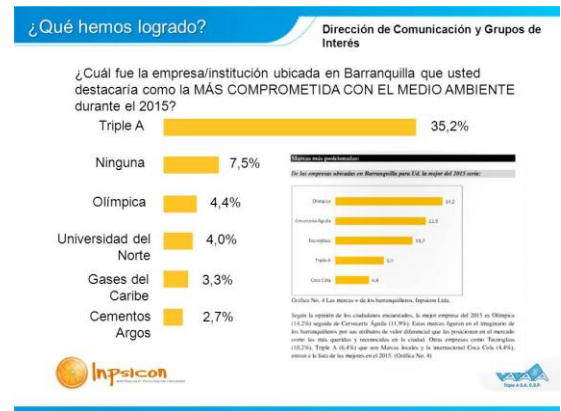
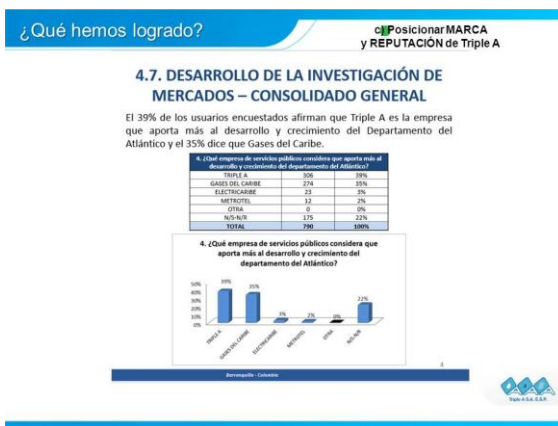
CECORP premia gestión en comunicaciones de Triple A

En la fotografía (de izquierda a derecha), Lina Alvarado, Presidenta de Cecorp; Juan Carlos De la Cuesta, Presidente del Atlético Nacional y ganador en la categoría de caso exitoso; Lina Hinestroza, ganadora en la categoría de responsabilidad social por la campaña Modo Rosa, y Angie Choperena, Directora de Comunicación de Triple A, ganadora en la categoría de mejor área de comunicación organizacional.

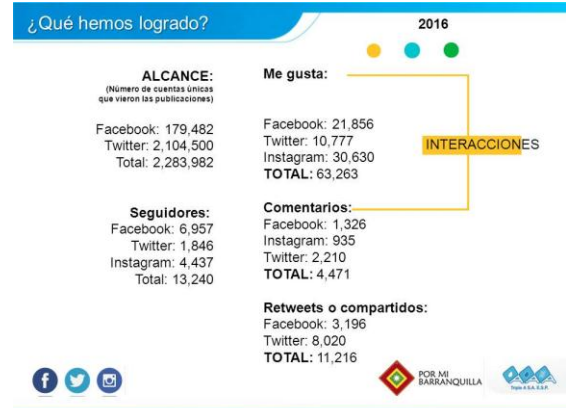
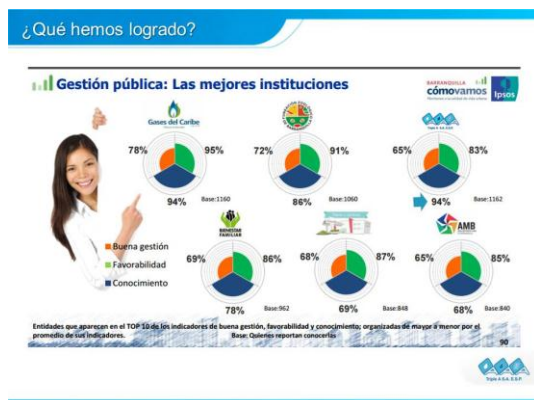
A través de la Gestión de la Comunicación y la relación con los grupos de interés el equipo de Comunicaciones de Triple A S.A. E.S.P., ha logrado posicionar la marca y reputación de la compañía, gracias a una comunicación veraz y oportuna, impacto con RSE y marca cercana. Todo esto contribuye con la sostenibilidad de la compañía lo que hace posible alcanzar los objetivos de la visión.

Indicadores de Gestión

1. Reconocimiento como empresa que presta un buen servicio y tiene la mejor agua de Colombia.
2. Triple A bien calificada en estudios de medición de “Barranquilla Cómo Vamos”, “La marca más de Inpsicon”, “Estrategia Empresarial” y estudio de comunicación interna.
3. La más visibilizada en los medios masivos de comunicación.
4. Posicionamiento con empleados, grupos de interés y en redes.



Figuras/imágenes 15 y 16. Qué hemos logrado. Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)



Figuras/imágenes 17 y 18. Qué hemos logrado. Fuente: Dirección de Comunicación Grupo de Interés Triple A S.A. E.S.P. (2016)

AGUAS DE CARTAGENA

COMUNICACIONES Y SOSTENIBILIDAD AGUAS DE CARTAGENA S.A.- E.S.P.



Figura/imagen 19. Organigrama. Fuente: Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. (2016)

ÁREAS FUNCIONALES DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES

Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. está definido como un Departamento que en el organigrama de la organización está en la línea de la gerencia general. Es un eje estratégico y transversal de la organización.



Figura/imagen 20. Estructura organizacional. Fuente: Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. (2016)

Funciones

Tiene como funciones fortalecer la reputación corporativa y la cultura organizacional, mediante una efectiva gestión de la comunicación y contribuir a la sostenibilidad del agua a través de los programas de gestión social.

Comités y comisiones a los que pertenece

Comité Directivo

Equipo Líder

Comité de Responsabilidad Social – Andi

Cámara de Comunicaciones y Sostenibilidad – Andesco

Comité Técnico Water for All – Suez

Red de Comunicantes – Suez

CoP de Desarrollo Sostenible – Suez

Red de Jefes de Prensa y Comunicaciones de Cartagena

Equipo de trabajo y estructura organizacional

1 Jefe de Departamento

2 Asistentes de Comunicaciones (Comunicaciones Externas y producción de contenidos)

1 Asistentes de Relaciones Públicas (Educación y Cultura del agua)

1 Especialista en Responsabilidad Corporativa

1 Especialista en Comunicaciones (Internas)

1 Auxiliar de comunicaciones (gestión de contenidos digitales)

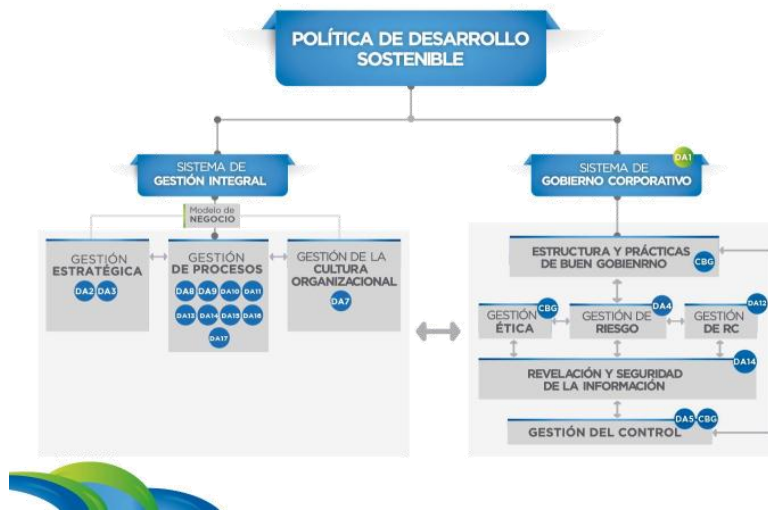
Organigrama y sub áreas

El departamento reporta directamente a la Gerencia General. Hace parte del staff de la Gerencia General.

Gestión estratégica

Objetivos estratégicos

Responde ante tres objetivos estratégicos de la empresa, declarados en la Planeación Estratégica 2020



Figura/imagen 21. Estructura organizacional Política de desarrollo Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

Prioridades dentro de los planes de responsabilidad social y ambiental

Cultura del Agua

Programas de Inversión Social

Buen uso de los servicios

Uso y consumo racional del agua

Fortalecimiento de comunidades de base

MÉTODOS, PROCESOS Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN:

Mercadeo

La estrategia de marketing está enfocada en la marca, no en venta de producto como tal. Su estrategia se centra en la generación de mensajes o contenidos orientados hacia lo emocional, teniendo como soporte los datos racionales, asociados a los servicios que ofrecen

a la ciudad, Acueducto y Alcantarillado. Romero (2016) expresa al respecto “ofrecemos una de las mejores aguas del país (Soporte resultados IRCA), con continuidad (24 horas) y oportunidad (satisfacción de necesidades); visionamos una Cartagena competitiva y sostenible (emocional), soportamos el desarrollo de la ciudad (garantía de servicio), contribuimos a cerrar las brechas de la desigualdad (emocional, calidad de vida)”.

Relación con los medios

La gestión de medios es una tarea diaria. Realizan un monitoreo permanente de todas las menciones de marca que salen en los medios. Gestionan oportunamente todos los requerimientos que se realizan a través de ellos y buscan dar respuesta a todas las inquietudes que llegan. Romero (2016) afirma que “siempre que exista una noticia que afecte la reputación corporativa, buscamos hacer contacto con el periodista y damos respuesta. Propondemos por conseguir el equilibrio informativo”.

En cuanto a la estructura, existe una persona asignada en la gestión de las relaciones con los medios. De igual manera, tienen constituido un Manual de Comunicaciones donde se establecen los voceros oficiales, según escenario, y como es la gestión de las comunicaciones externas.

Responsabilidad social

La responsabilidad corporativa, se enmarca en una Política de Desarrollo Sostenible. Ejecutan proyectos de Inversión Social que impactan positivamente en sus grupos de interés, especialmente en las comunidades más vulnerables. Todas las acciones enmarcadas en la Responsabilidad Corporativa se relacionan con mejoramiento de la calidad de vida y

desarrollo de comunidades. La Responsabilidad Corporativa es una de las herramientas para la Gestión de la Reputación.

Responsabilidad ambiental

Existe una Gerencia de Medio Ambiente y Calidad que se encarga de desarrollar todos los programas relacionados con el medioambiente y la gestión sostenible del agua. Bajo la Política de Desarrollo Sostenible, buscan garantizar la sostenibilidad del recurso hídrico. Adicionalmente tienen alianzas y planes de acción con comunidades para generar conciencia sobre la conservación del medioambiente.

Comunicación redes sociales

Las Comunicaciones Digitales están alineadas al Plan de Comunicaciones de la Empresa. Las lideran desde Comunicaciones y Sostenibilidad. Los canales Facebook y Twitter, fueron creados para generar diálogo con los grupos de interés. Así mismo para habilitar un canal de comunicación directo donde se gestionan daños, reportes de fraude y consultas básicas, con esto buscan minimizar el ruido que hacen los usuarios en otros canales.

Relación con la comunidad

Esto lo gestionan a través de Departamento de Atención a las Comunidades, donde un equipo de trabajadoras sociales se encarga de gestionar conflictos, realizar socializaciones y además desarrollar programas educativos para el buen uso de los servicios y la sostenibilidad del agua.

INDICADORES DE GESTIÓN 2016

Certificaciones Reconocimientos de Aguas de Cartagena



Figura/imagen 22. Certificaciones de reconocimientos de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

- RECONOCIMIENTO ANDESCO Año: 2016 para la Gestión de los sistemas de Acueducto y Alcantarillado Sanitario.

- ✓ Uno de los principales logros alcanzados durante el año 2016, fue el Control de la Gestión de Pérdidas, con la creciente disminución del Índice de Agua No Contabilizada, IANC, que alcanzó un indicador del 31.28% durante el mes de diciembre, y el 31,31% en el porcentaje anual. Con estos valores, la Empresa se ubica entre las compañías con menores pérdidas de agua registradas en Colombia y Latinoamérica.

- FINALISTAS PREMIO EFICIENCIA ENERGÉTICA: otorgado por el Ministerio de Minas y Energía, la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y

Comunicaciones – Andesco -, la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME -, y la Financiera de Desarrollo Territorial – Findeter.

- ARL COLMENA, destacó gestión de Aguas de Cartagena en seguridad y salud en el trabajo.

- FENALCO SOLIDARIO: La Corporación Fenalco Solidario renovó a Aguas de Cartagena por cuarto año consecutivo, el Certificado en Responsabilidad Social, al identificar una mejora continua en la aplicación de buenas prácticas empresariales, orientadas a conseguir el desarrollo sostenible de la ciudad.

- RESULTADOS CARTAGENA CÓMO VAMOS Aguas de Cartagena recibió la siguiente calificación:

- ✓ Satisfacción con el servicio de Agua, 77%, un aumento de 7 puntos porcentuales con relación a 2015.
- ✓ Favorabilidad 84%
- ✓ Conocimiento 96%, esto significa que la marca tiene una buena recordación entre los usuarios.

- RESPONSABILIDAD SOCIAL:

- ✓ En su compromiso con la Responsabilidad Social, la Empresa suministra agua potable a cerca de 60.000 personas que habitan en situación de alto riesgo a través del suministro de carrotanques y piletas comunitarias. Así, el año pasado facilitó el acceso al agua de las comunidades menos favorecidas con una inversión de \$5.499 millones.

- ✓ También, sigue ofreciendo nuevos “pulmones verdes” a Cartagena con la recuperación de 555.000 m2 de áreas en 26 parques y zonas verdes, en diversos sectores de la ciudad.
- ✓ El Laboratorio de Medidores atendió 27.954 medidores, de los cuales 26.550 fueron evaluados metrológicamente, identificando en el 60%, mediciones por fuera de los límites normativos establecidos.
- ✓ La última inversión en Bienestar Organizacional fue de \$4.756 millones, de los cuales, \$624 millones se direccionaron al Programa de Vivienda para los empleados en la compra de vivienda, nueva o usada y en el mejoramiento de su actual casa.

6.5. EVALUACIÓN COMPARATIVA

Se puede concluir que la Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. y el Departamento de Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. realizan buenas prácticas de comunicación organizacional lo que se ve reflejado en sus grupos de interés – stakeholders –, tanto internos como externos, permitiéndoles alcanzar excelentes resultados: posicionamiento de marca y reputación de sus organizaciones.

Estas son los cinco Benchmark de sus buenas prácticas en comunicación organizacional:

1. Sus campañas de Comunicación Internas, han creado un gran valor para ambas compañías.
2. Asimismo sus estrategias de Comunicación Interna para la gestión, han fomentado valores.

3. Sus prácticas de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE, han generado una cultura solidaria en sus equipos, lo que ha fomentado la labor divulgativa, comunicativa y colaborativa con sus grupos de interés.

4. Además sus plataformas y soportes online han sido eficaces para la gestión de la Comunicación Interna.

5. De la misma manera, sus estrategias globales de Social Media y entornos digitales, han sido acertados y funcionales en la Gestión de la Comunicación Interna

En esta evaluación desde la creación del Benchmarking como herramienta “para desarrollar procesos de negocios y de trabajo que incluyan “las mejores prácticas” y establecer metas de desempeño racionales”. (Camp, R. C., 2001, p. 290), son muchas las organizaciones que han descubierto en este instrumento una forma eficaz para alcanzar la excelencia, por eso esta evaluación comparativa no solo se centra en los productos/servicios, sino también en los procesos que permiten lograr estos resultados.

En la Traducción libre del capítulo 13, "Benchmarking" del libro Introduction to Total Quality. David L. Goetsch/Stanley Davis. Editorial Merril. Nos presenta tres puntos clave a tener en cuenta a cerca de la aplicación del Benchmarking:

- Benchmarking está relacionado con procesos y prácticas.
- Benchmarking es un medio de identificar procesos que requieren cambios mayores.
- Benchmarking compara tu proceso o práctica con el proceso o práctica mejor en su clase de la compañía meta.

Con estos puntos de referencia y aplicación del Benchmarking, la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. deberá trabajar en actividades de mejora para aumentar la rentabilidad, además buscar otros beneficios como la mejora de la eficiencia de los procesos, mejor utilización de los recursos, la reducción de costos y lo más importante, mejorar la satisfacción del cliente.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio, tal y como se planteó en la introducción, era analizar la gestión de las comunicaciones de las empresas del sector (Acueducto y Alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.

En el marco de la exploración que se realizó, se consultó la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. Asimismo se analizaron los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P. Igualmente, se analizaron los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector Acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena. Finalmente se comparó la Gestión de la Comunicación actual en la empresa Emdupar S.A.- E.S.P. versus las empresas del sector (Acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena.

Para esta discusión se tendrán en cuenta los aspectos más relevantes sobre los resultados obtenidos durante el proceso de este estudio.

Percepción de los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.

La relación empresa-usuarios, citada y definida en el marco teórico por Hirschman, A. (1977). Asimismo la recolección de datos cuantitativos propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010), y explicado en el capítulo Instrumentos de medición, hacen referencia a la

percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. y la relación con sus grupos de interés.

En primer lugar, los resultados obtenidos en este apartado permiten concluir que, sobre la percepción global que tienen los usuarios (clientes externos) sobre la Gestión de las Comunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P., muestra un resultado por debajo del 50%, indicador que no le favorece a la organización.

Este hallazgo, muestra además, que la percepción general que tienen los usuarios (clientes externos) sobre la Gestión de las Comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. está en 34.4 %, lo que permite concluir que sus directivos y la alta gerencia, deberán trabajar para mejorar este indicador y para ello deben tener en cuenta lo planteado por Salvador (2013) sobre el viejo paradigma de la relación oferta demanda o producto servicio como relación única con los clientes, “este viejo paradigma quedó atrás y ha cambiado por una relación humana, pues la participación de las personas en forma directa o indirecta es esencial. Emdupar S.A.-E.S.P. debe de humanizar esta relación para mejorar de manera ostensible esta baja percepción con el cliente.

En este sentido, Casado (2011) conceptualiza que son los públicos los que validan el liderazgo de las empresas, que ellas no se posicionan sólo porque hagan bien las cosas, son sus stakeholders los que deben tener esa percepción. Y se debe empezar por crear un consenso sobre este nuevo modelo de reputación empezando por la propia organización.

Y concluye Villafañe (2001) que “la reputación corporativa requiere una visión integradora del fenómeno reputacional porque implica una triple dimensión: la axiológica,

un comportamiento corporativo comprometido y una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación”.

En segundo lugar, a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los empleados (clientes internos), las cuales fueron formuladas para analizar los métodos, procesos y resultados de la gestión de las comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. se concluye que:

- a.) *Se evidencia que los canales de comunicación en Emdupar S.A. E.S.P. están subvalorados por falta de una verdadera cultura organizacional. El cliente interno no asume actitudes de empoderamiento y de sentido de pertenencia hacia la empresa. Asimismo, desconoce el direccionamiento estratégico y los valores que la rigen. Se concluye que los canales de comunicación de Emdupar S.A.-E.S.P. no están diseñados para que fluya la información dentro de la organización, por lo tanto la comunicación no es transversal a la empresa.*

- b.) *Se evidencia que aunque existe un manual de procesos y procedimientos, la comunicación no está integrada a las diferentes dependencias por falta de claridad y consistencia en los roles de cada líder. No hay integración uniforme de los mensajes por la falta de conceptos claros en la comunicación. Asimismo, no se manejan entradas y salidas de procesos entre las dependencias, porque los jefes no tienen claridad sobre el mapa de procesos de la organización, su visualización y su interrelación entre ellos, lo que impacta de manera negativa en los resultados: bajos indicadores. Se concluye, entonces, que la comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. no es integral, porque los líderes de procesos no están intercomunicados.*

- c.) *Los grupos de interés – Stakeholders- de Emdupar S.A.-E.S.P. son los Clientes Internos: accionistas, directivos y empleados. Y los Clientes Externos: usuarios, proveedores, entidades financieras, sindicatos, organizaciones comunitarias, sociales y ambientales. En tal sentido, se evidencia una falta de compromiso organizacional y de eficiencia con la empresa, esto se nota en la subvaloración que tienen los directivos y empleados con la falta de funcionalidad de la comunicación, lo que incide de manera directa con sus clientes externos. Tanto accionistas y directivos tienen sometida a la empresa al vaivén de la política, lo que genera incertidumbre en sus empleados. Se concluye, que al no existir una cultura corporativa, no hay interrelación con los miembros de la organización por lo tanto esta no proyecta confianza hacia sus grupos de interés.*
- d.) *Se evidencia que Emdupar S.A.-E.S.P. en su relación armónica entre la sociedad y la naturaleza que la rodea, le falta hacer un trabajo importante en aras de garantizar la sostenibilidad del recurso hídrico. Igualmente, debe esforzarse en planes de sustentabilidad social para garantizar la equidad, la eliminación de la pobreza y el crecimiento económico de la empresa. Asimismo, deberá ejecutar proyectos de inversión social que impacten positivamente a sus grupos de interés, especialmente en las comunidades más vulnerables. Por lo tanto se concluye que lo que tiene planteado en sus objetivos no ha logrado alcanzarlo por una adecuada planeación, inversión y compromiso.*
- e.) *Se evidencia que la junta directiva y la alta gerencia de Emdupar S.A.-E.S.P. no le están dando la debida importancia a los procesos de comunicación. Es como si se desconocieran los objetivos estratégicos de la Empresa, declarados en la Planeación Estratégica. Se concluye que la junta directiva y la alta gerencia desconocen que a través de la comunicación, es que la organización logra cumplir con las metas de los objetivos planteados en la política integral de gestión y que sus grupos de interés actuales exigen, tales como las buenas relaciones con los clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen y reputación de la empresa, la responsabilidad social, el equilibrio laboral interno y el adecuado flujo comunicacional.*

f.) En el informe de Indicadores de Gestión de Emdupar S.A.-E.S.P. a diciembre de 2016, la Sección Gestión de la Comunicación Estratégica no aparece. Se evidencia desconocimiento del direccionamiento estratégico, la política integral de gestión y los valores corporativos. Asimismo la organización está fragmentada, falta conexión entre sus procesos, falta evaluación de desempeño del talento humano, el rumor está por encima de la información formal, no hay asertividad en los canales de comunicación. Se evidencia que no fluye la información entre sus integrantes, porque las actividades planificadas no se cumplieron por falta de herramientas.

Se concluye que, Emdupar S.A.-E.S.P. tiene la comunicación organizacional como una opción, más no como una necesidad. Sus procesos de comunicación no están ligados a la productividad. Asimismo, a su estructura organizacional le falta dinámica, estratégica directiva y de gestión. Sus acciones comunicativas y manejo integral de la información, no le permiten alcanzar el posicionamiento de marca y reputación de la empresa.

Métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P.

En cuanto a los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Emdupar S.A.-E.S.P., la información obtenida indica que la organización no logró cumplir las metas de producto y de proyecto consignados en el Plan de Acción 2016 por falta de herramientas y por criterios desacertados.

De todo esto se desprende que, Emdupar S.A. –E.S.P. no proyectó el presupuesto suficiente para satisfacer las necesidades presentadas en cada uno de los componentes

(medios de comunicación, PUEFAA¹ Educativo, identidad corporativa y misional). Por lo tanto, afectó el cumplimiento del conjunto de actividades planificadas, limitó la participación de los stakeholders de la organización y recortó los recursos de la comunicación. Por todo lo dicho, impidió conseguir el objetivo previamente identificado.

Se concluye que, Emdupar S.A.-E.S.P. durante el 2016 no realizó buenas prácticas de comunicación impidiendo el logro de los objetivos trazados en la gestión de la comunicación. Basados en Zapata, L. (2013) y su artículo “Comunicación interna: ¿prioridad o frivolidad?”, se han identificado algunas señales que indican la urgencia de reforzar y gestionar la comunicación interna de forma profesional:

- a.) *El clima laboral está dominado por la desmotivación y desinformación.*
- b.) *Desconocimiento del direccionamiento estratégico, la política integral de gestión y los valores corporativos.*
- c.) *La organización está fragmentada, falta conexión entre sus procesos.*
- d.) *Falta evaluación de desempeño del talento humano.*
- e.) *El rumor está por encima de la información formal.*
- f.) *No hay acierto con los canales de comunicación.*

Métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena.

La amplia data suministrada por las Direcciones de Comunicación de las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena, nos permite evidenciar que son equipos autónomos que diseñan estrategias, construyen y fortalecen la reputación de sus organizaciones a través de la responsabilidad social y ambiental, y ambos trabajan en el

¹ Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua (Ley 373 de junio de 1997)

fomento de la cultura organizacional; todo esto lo logran mediante una efectiva gestión de la comunicación.

Asimismo cumplen con los objetivos estratégicos a través de la integración de todas las áreas para articular y optimizar la comunicación y gestión. Construyen y gestionan acciones comunicativas, las cuales se convierten en mensajes para mantener una relación permanente con los medios de comunicación, gremios, empleados, usuarios, proveedores y comunidad.

Fernando Martín Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4) en las funciones de la comunicación organizacional, que se debe trabajar en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Igualmente, los indicadores de gestión de Triple A S.A. E.S.P. y Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P., han alcanzado excelentes resultados en el posicionamiento de marca y reputación, gracias a la Dirección y Departamento de Comunicaciones de ambas compañías. Indicadores de gestión que se ven reflejados en los reconocimientos como empresas que prestan un buen servicio, calidad de agua, bien calificadas en estudios de medición, posicionamiento con sus empleados y los grupos de interés, reconocimientos por su responsabilidad social y ambiental, y por la aplicación de buenas prácticas empresariales.

Comparación de la Gestión de la Comunicación actual en la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. y las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena.

Al comparar la Gestión de la Comunicación actual en la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. y las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena, se puede concluir que la Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. y el Departamento de Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. realizan buenas prácticas de comunicación organizacional, mientras que Emdupar S.A.- E.S.P. deberá mejorar la cultura organizacional, el clima laboral, el reconocimiento del direccionamiento estratégico, la política integral de gestión y los valores corporativos; conexión entre sus procesos y los canales de comunicación. Asimismo, evaluar el talento humano, mejorar la satisfacción del cliente y las relaciones con los medios de comunicación, gremios, empleados, proveedores y comunidad.

MATRIZ COMPARATIVA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR (ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO) DEL ATLÁNTICO, CARTAGENA Y VALLEDUPAR

NOMBRES	DEFINICION	FUNCIONES	COMITES Y COMISIONES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE GESTION 2016
TRIPLE A S.A.E.S.P.	Dirección de Comunicaciones y Sostenibilidad. Es un área transversal a la compañía	Diseñar estrategias, construir reputación y apalancar el posicionamiento de los tres servicios que presta la compañía.	Comité de Gerencia, Comité Social, Comité de Proveedores y Contratistas, Comité de Convivencia, Grupo de Cultura Organizacional Río	El área es una dirección y depende directamente de la Gerencia General.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la comunicación y el relacionamiento con los grupos de interés. 2. Fomentar cultura organizacional. 3. Posicionar la marca y reputación de Triple A. <p>a.) Comunicación veraz b.) Comunicación oportuna c.) Impacto con RSE d.) Marca cercana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento como empresa que presta un buen servicio y tiene la mejor agua de Colombia. 2. Triple A bien calificada en estudios de medición de "Barranquilla Cómo Vamos", La marca más de INPSICON, estrategia empresarial y estudio de comunicación interna. 3. Visibilidad en medios masivos. 4. Posicionamiento con empleados, grupos de interés y en redes.
AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.	Departamento de Comunicaciones y Sostenibilidad	Fortalecer la reputación corporativa y la cultura organizacional, mediante una efectiva gestión de la comunicación y contribuir a la sostenibilidad del agua a través de los programas de gestión social.	<p>Comité Directivo Equipo Líder.</p> <p>Comité de Responsabilidad Social – Andi</p> <p>Cámara de Comunicaciones y Sostenibilidad – Andesco</p> <p>Comité Técnico Water For All – Suez</p> <p>Red de Comunicantes – Suez</p> <p>CoP de Desarrollo Sostenible – Suez</p> <p>Red de Jefes de Prensa y</p>	El departamento reporta directamente a la Gerencia General. Hace parte del staff de la Gerencia General.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el crecimiento económico, en forma rentable y sostenible. 2. Fortalecer los niveles de satisfacción y reputación en clientes y comunidad 3. Aportar el desarrollo local, fomentar el derecho humano al agua y su consumo responsable. 4. Asegurar eficiencia y sostenibilidad la operación y la gestión. 5. Alcanzar altos niveles de desempeño y bienestar laboral, bajo una cultura de sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • RECONOCIMIENTO ANDESCO Año: 2016 para la Gestión de los sistemas de Acueducto y Alcantarillado Sanitario. • FINALISTAS PREMIO EFICIENCIA ENERGÉTICA: otorgado por el Ministerio de Minas y Energía, la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones – Andesco -, la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME -, y la Financiera de Desarrollo Territorial – Findeter. • ARL COLMENA, destacó gestión de Aguas de Cartagena en seguridad y salud en el trabajo. • FENALCO SOLIDARIO: La Corporación Fenalco Solidario renovó a Aguas de Cartagena por cuarto año consecutivo, el Certificado en Responsabilidad Social, al identificar una mejora continua en la aplicación de buenas prácticas empresariales, orientadas a conseguir el desarrollo sostenible de la ciudad. • RESULTADOS CARTAGENA CÓMO VAMOS Aguas de Cartagena recibió la siguiente calificación: Satisfacción con el servicio de Agua, 77%, un aumento de 7 puntos porcentuales con relación a 2015. Favorabilidad 84% Conocimiento 96%, esto significa que la marca tiene una buena recordación entre los usuarios.

<p>EMDUPAR S.A. E.S.P.</p>	<p>Sección de Comunicaciones y Educación a Usuarios.</p>	<p>Participación en eventos de interinstitucionales de orden deportivo, cultural y social.</p> <p>Acompañamiento al desarrollo de las actividades de los procesos de gerencia estratégica, Gestión técnico operativa, Gestión Comercial, y gestión del Talento Humano.</p> <p>Continuar con la campaña de Uso Eficiente y Ahorro del Agua – PUEFAA (ley 373 /97) y las metas sugeridas por Corpocesar en su nueva resolución para el quinquenio (2015-2019), en: instituciones educativas, entidades y empresas, y las comunidades organizadas.</p> <p>Mantener una relación constante y con los medios de comunicación y sus trabajadores en un 70%. Creación,, planificación y ejecución del Plan de Medios.</p> <p>Estas funciones no se cumplen por falta de herramientas.</p>	<p>Comunicaciones de Cartagena</p> <p>No pertenece a ningún comité, solo realiza acompañamientos a los procesos misionales cuando se le invita.</p>	<p>En el organigrama de la empresa aparece en la Gestión Comercial y depende de la División de Atención al Usuario.</p>	<p>Fortalecer la imagen corporativa de la empresa.</p> <p>Acompañar a los procesos misionales.</p> <p>Promover el ahorro del agua en los planteles educativos, entidades y empresas, y comunidad en general; fomentar acercamientos con las comunidades organizadas, acompañar las actividades en los corregimientos.</p> <p>Mejorar la comunicación y relación asertiva con todos los actores.</p> <p>Estos objetivos estratégicos no se cumplen por falta de herramientas.</p>	<p>La Empresa de Servicios Públicos de Valledupar-Emdupar S.A. – E.S.P. no recibió reconocimientos.</p>
-----------------------------------	----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 23. Matriz comparativa de la gestión de la comunicación de las empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico, Cartagena y Valledupar. Fuente: elaboración propia

7. RECOMENDACIONES

Este estudio tuvo como finalidad analizar la gestión de las comunicaciones de las Empresas del sector (Acueducto y Alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en la empresa Emdupar S.A.-E.S.P. de Valledupar. En este caso hemos comparado los procesos de la Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. y el Departamento de Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

Teniendo en cuenta las herramientas propuestas por Fernández Collado (1997) en su visión de la Comunicación organizacional, el Benchmarking interno, funcional y estratégico de Michael J. Spendolini (2005), y las técnicas para determinar las causas y condiciones que generan insatisfacción en clientes internos y externos de Yudith Salvador Hernández (2013), más la referencia de estas dos compañías, la idea es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción, asimismo generar ventajas competitivas para la empresa Emdupar S.A.-E.S.P., objeto de esta investigación. También, dará paso para que se produzcan otras investigaciones a partir de un modelo Benchmarking de la gestión de las comunicaciones en otros sectores (económico, productivo y de servicios).

Recomendaciones al Proceso de la Comunicación Organizacional en Emdupar S.A.-E.S.P.

A continuación se presenta una propuesta para mejorar el modelo de Gestión de las Comunicaciones para la Empresa de Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P., basado en este proceso de investigación, las experiencias

de buenas prácticas de comunicación de la Triple A S.A. E.S.P., Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. y de sus resultados obtenidos

Emdupar S.A.-E.S.P. necesita un modelo de Gestión de las Comunicaciones que soporte, proteja y defienda la comunicación organizacional, como un factor estratégico de la gestión técnica-comercial, como la herramienta que sirve para integrar a sus públicos, que conserve una cultura organizacional y contribuya para que la organización mantenga la calidad y sea más competitiva. Un modelo de comunicación transversal, que enfrente todos los problemas y dilemas de la empresa, por medio de un circuito de escucha transversal a todas las áreas, donde a través del factor humano se genere confianza.

Es importante precisar que para lograr esto debe haber un compromiso y apoyo de la junta directiva, la alta gerencia y los diferentes líderes de procesos de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P.

Se recomienda la re categorización de la actual dependencia de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. por un modelo basado en el benchmarking de las dos empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena. Una dirección de comunicaciones y sostenibilidad o un departamento de comunicaciones y sostenibilidad que sea transversal a la organización y con autonomía.

Figura 24. Fuente: elaboración propia



Según Francés (2001), citado por Byrnes et al. (2014) en ¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social?, “El objetivo que busca la realización de un diagnóstico es juntar la información necesaria para diseñar y elaborar estrategias y un plan de acción, analizando

y contrastando los datos recabados con un modelo de calidad, para luego tomar las medidas correspondientes para subsanar las posibles barreras”. Byrnes et al. (2014) en la misma obra plantea que el diagnóstico y el plan de comunicación tienen que insertarse en el plan estratégico de la organización. No se trata de una herramienta estática, sino de una que requiere ser actualizada periódicamente por la organización porque tiene que evolucionar paralelamente y en sintonía con la visión, la misión y los valores, además de ser parte integral de la planificación y la gestión organizacional a mediano y largo plazo.

CARACTERIZACIÓN DEL MODELO PROPUESTO PARA MEJORAR LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES DE EMDUPAR S.A.-E.S.P.



MODELO DEL PROCESO DE LA GESTION DE COMUNICACIONES DE EMDUPAR S.A.-E.S.P.

Objetivo del proceso	Alcance	Responsable del proceso	Seguimiento	Medición
Fijar y difundir las políticas, estrategias y acciones de la comunicación interna y externa, a través de los planes y programas para el fortalecimiento de la organización, asegurando la prestación eficaz de los servicios para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad usuaria con responsabilidad social, asegurando la sostenibilidad de la empresa.	<p>1.- Identificar las necesidades y políticas de comunicación.</p> <p>2.- Gestionar la comunicación permanente de los procesos.</p>	Director de Comunicaciones y sostenibilidad	A las Políticas de la comunicación	Mensual

Procesos proveedores	Entradas de procesos	Actividades estratégicas	Responsables de las actividades	Salidas Proceso	Proceso Cliente	VARIABLES de Control	Registro
Alta gerencia. Gestión de planeación. Gestión comercial. Gestión técnica. Gestión financiera. Gestión jurídica. Gestión humana.	Informes de la Gestión de los procesos. Gestión organizacional por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> •Recepcionar los lineamientos de la alta gerencia sobre el enfoque de las comunicaciones internas y externas. •Definir políticas de comunicación. •Identificar y gestionar las necesidades de comunicación interna y externa. •Definir el Plan de comunicaciones de la organización. • Implementar y ejecutar el plan de medios. •Gestionar la agenda Informativa. •Elaborar el archivo de audiovisuales, prensa, fotográfico. •Realizar campañas internas y externas para fomentar la cultura organizacional. •Gestionar la comunicación y el relacionamiento con los stakeholders en RR.PP. y RSE. •Posicionar la marca y reputación de la empresa 	<p>Coordinador de comunicación Gestión técnica y comercial.</p> <p>Coordinador de comunicación RR.PP., RSE y Gestión humana.</p> <p>Coordinador audiovisual y contenidos digitales.</p> <p>Coordinador logística y montaje de eventos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de comunicación • Publicaciones por medio de carteleros, folletos, revistas, etc. • Canales de comunicación externos (boletines de prensa, publicidad, medios electrónicos, conferencias, eventos, redes sociales y programas de radio y tv. Institucional. • Videos y video clips institucionales • Información institucional soportada en medios electrónicos (página Web, intranet, correo electrónico) • Informes de Gestión. 	Todos los Procesos. Comunidad usuaria. Clientes internos.	<p>Alcance de la importancia de las actividades Informativas.</p> <p>Conocimiento de las competencias y servicios de la organización.</p> <p>Favorabilidad de la imagen corporativa.</p>	Evidencia de las actividades realizadas

Documentos de referencia	Recursos		Requisitos			
	Humanos	Infraestructura	Clientes	MECI-Calidad	Legales	Organización
Proceso de la gestión de comunicaciones	Director de Comunicaciones, Coordinadores, auxiliares y personal de apoyo	Elementos de oficina y útiles didácticos. Equipos de cómputo, programas de edición y diseño gráfico. Equipos de comunicación, sonido y logística. Cámara filmadora. Cámara fotográfica. Transporte	Informar a la comunidad usuaria (clientes externos), sobre los resultados de la gestión, planes y proyectos de la organización.	Formatos y versiones	Constitución Política Colombiana. Ley 142/1994	Los resultados de la gestión de los procesos de la organización deben ser conocidos por los clientes internos.

Figura 25. Fuente: elaboración propia

Emdupar S.A.-E.S.P. debe asumir la comunicación organizacional como una necesidad. Sus procesos de comunicación deberán estar ligados a la productividad. Su estructura organizacional debe ser dinámica, estratégica directiva y de gestión. Sus acciones comunicativas y manejo integral de la información, deben alcanzar el posicionamiento de marca y reputación de la empresa.

En cuanto a la comunicación estratégica, Emdupar S.A.-E.S.P. deberá planificar la gestión de sus flujos comunicativos para que estén acorde con sus objetivos y valores. “Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización”, Nieves (2006).

Debe pasar de la comunicación como canal a la comunicación como cultura, es decir, la comunicación ligada a la cultura organizacional, donde se tengan en cuenta aspectos como psicología, creencias, actitudes, experiencias y valores de la organización, principios que son cercanos y van de la mano de los clientes internos (empleados). Asimismo, el pensar, el hacer, el quehacer y el ser, forman parte de la misma cultura empresarial; esto nos permite entender la realidad comunicacional de Emdupar S.A.- E.S.P.

Emdupar S.A.-E.S.P. deberá reforzar y gestionar la comunicación interna de forma profesional, para ello deberá mejorar el clima laboral, trabajar en capacitaciones para que el cliente interno (empleados) conozca el direccionamiento estratégico, la política integral de

gestión, los procesos y procedimiento (entradas y salidas), los valores corporativos de la empresa. Asimismo, mejorar los canales de comunicación para que desaparezca la desinformación.

Será necesario el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño como un componente fundamental, para evaluar las competencias laborales de los cargos (rendimiento, compromiso, empoderamiento, conducta, solución de conflictos y desarrollo personal). El objetivo es documentar la productividad del empleado y en qué áreas podría mejorar, disponiendo de planes de acción con cada líder de proceso.

Se sugiere la implementación de un sistema de indicadores como herramienta de seguimiento y control de la gestión de la comunicación, y que a su vez sirva como un instrumento que suministre a la alta gerencia información oportuna, veraz y objetiva, para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparativa frente a sus resultados, buscando una mejor proyección.

Este sistema permitirá, además, una mayor eficiencia en la asignación de recursos, evaluar el desempeño de los mismos, a los responsables de su implementación y sirven para la toma de decisiones. Indicadores informativos, de imagen o reputación, de posicionamiento mediático, de RSE y de resultados de la gestión, “lo importante es que midan los resultados y cambios que la comunicación provoca en acompañamiento a los objetivos de la organización”, Oviedo (2016)

El modelo de organigrama propuesto para la Gestión de las Comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P., es horizontal y con un enfoque organizacional integrado. Mata (2013) plantea que “la gestión horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano visible del director jerárquico” da cuenta del uso eficiente de los recursos aportando valor a la organización. Al mismo tiempo, el equipo está integrado por especialistas, quienes de forma eficaz se integrarán a las diferentes áreas de la organización para gestionar la comunicación y facilitar el flujo de información.



Figura 26. Fuente: elaboración propia

8. ALCANCES Y LIMITACIONES

Las limitaciones son los factores que restringen la ejecución de las actividades establecidas en el estudio. Pérez J. (2010) señala que “las limitaciones vienen a constituirse en factores externos al equipo de investigadores que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan al control del investigador mismo”. Las limitaciones pueden ser de tiempo, de recursos humanos y económicos. Es importante señalar que no hay que confundir las limitaciones del investigador con las limitaciones de la investigación.

Para el caso de este estudio, una limitación que se encontró es el asunto de confidencialidad con las empresas del sector de acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena, pues estas compañías protegen la propiedad de la información, para ello establecieron algunas restricciones al momento de entregar sus respuestas, que para el caso del análisis de Benchmarking, de que trata este estudio en su tercer objetivo específico, el propósito es analizar la Gestión de las Comunicaciones de la Dirección de Comunicación Grupo de Interés de Triple A S.A. E.S.P. y el Departamento de Comunicaciones y Sostenibilidad Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P., como organizaciones reconocidas por sus buenas prácticas de Comunicación Organizacional.

Se recomienda que para las futuras investigaciones en este campo, a partir de los resultados obtenidos y teniendo en cuenta esta limitación, se formulen estrategias que conduzcan al logro de una información más completa por parte de las empresas seleccionadas.

9. ORIENTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente estudio puede ser ampliado o replicado en futuros estudios con otras direcciones y con alcance a organizaciones en problemas similares como:

Cultura organizacional

Empresas cuyos directivos y empleados no tienen claridad sobre el conjunto de valores, hábitos, creencias, principios, normas, procedimientos y conductas que deben compartir los grupos que existen en las organizaciones, sin importar su jerarquía y posición en el organigrama de la empresa.

Subvaloración de la comunicación organizacional en la región

Uno de los hallazgos de este estudio es la subvaloración de la actividad del profesional de la comunicación organizacional en Valledupar y su zona de influencia. Actualmente en esta región la comunicación organizacional se percibe como algo innecesario porque no existe claridad conceptual entre los empresarios y comerciantes, sobre su aplicación y funcionalidad. A la comunicación organizacional no se le mira como una herramienta de trabajo, necesaria para la integración de los públicos internos y externos, y los beneficios que esta produce a la organización.

El alcance de este estudio puede extenderse a otras empresas del sector de Acueducto y Alcantarillado de la región, donde existe una percepción similar en los resultados e indicadores de gestión por falta de buenas prácticas de comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1992) Cliente Interno. Boletín de lecturas sociales y económicas. Ediciones Paidós (1ª Edición, 1992)
- Aljure, A. (2010) Comunicación organizacional: ¡más allá del sentido común! Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/comunicacion-organizacional-mas-alla-del-sentido-comun/106262>
- Ameca, J. (2014) Cliente interno y externo en una organización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Arango, F. y Pulgarín, L. (2008) Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia. p.2 Recuperado de <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/59/1/65-90.pdf>
- Atlantic International University (2017) Actualidad empresa. Recuperado de <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>
- Avalos, M. (2016) Charles W. Redding. La comunicación dentro de una organización: La Interpretación de la opinión de Teoría e Investigación, Redding discute Diez postulados de la comunicación organizacional. (pp. 27-138). Recuperado de <http://marcoCarlosavalos.com/comunicacin-organizacional/2016/5/4/8-charles-redding-y-las-premisas-bsicas-de-la-comunicacin-organizacional>
- Ayala, S.V. (2010) La Organización Empresarial. Recuperado de <https://es.slideshare.net/suxanna/organizacion-empresarial-3058444>
- Balarezo Toro, B. (2014) La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador
- Barrera, M. (2015) Hominización/Humanización. Recuperado de miguelbarrerahumanizacionhominizacion.blogspot.com.co
- Bernal, D. (2014) Ensayo: Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6330/1/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf>
- Bernal, M. (2009) Benchmarking: factores de riesgo, factores críticos de éxito y etapas. Universidad Yacambu. Recuperado de <http://www.oocities.org/es/emebe20/maestria/Gerencia/ii.html>

- Botia, O. y Rivera, D. (2008) Propuesta de mejora en el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá sustentada en una evaluación previa del mismo. Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Administradoras de Empresas. Universidad De la Salle, Bogotá, Col.
- Boxwell, R. (1995) Benchmarking para competir con ventaja. Madrid, España. McGraw-Hill.
- Buitrago, O. y Valencia, G. (2007). *El papel de la lealtad en la construcción de redes sociales: una propuesta para la gerencia social de empresas de servicios públicos domiciliarios*. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/237/html
- Buitrago y Valencia (2007) La construcción de redes sociales: una propuesta para la gerencia social de empresas de servicios públicos domiciliarios. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232007000300002&lng=es&nrm=iso
- Bulart Povea, M. (2010) Formulación y Aplicación de un Proceso de Benchmarking a Organizaciones Estudiantiles de la Universidad Simón Bolívar. Proyecto de grado en Ingeniero de producción. Universidad Simón Bolívar, Venezuela.
- Camp, R. (1993). Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. México, DF: Panorama
- Camp, R. (1993) Benchmarking. Primera edición; 1993. Editorial Panorama Editorial, S.A.
- Camp, R. C. (2001) Benchmarking, La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Panorama Editorial, S.A. Traducción libre del capítulo 13, "Benchmarking" del libro Introduction to Total Quality. David L. Goetsch/Stanley Davis. Editorial Merrill
- Carrasquedo, K. (2017) Muestreo probabilístico y no probabilístico. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-y-no-probabilistico/>
- Carretón, M. (2009) Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Isla de la Cartuja-Sevilla, España. Editado: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas)
- Castillo, E. y Vásquez, M. (2003) El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Colombia Médica, vol. 34, núm. 3, 2003, pp. 164-167 Universidad del Valle Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>
- Daniel Katz, D. y Kahn, R. (1966) Teoría General de Sistemas. Recuperado de

<http://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>

- Definicionyque.es (2017). Humanización. Recuperado de <http://definicionyque.es>
- Del Giorgio, F. (2012) Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires. - 1a ed. - Villa Elisa : el autor, 2012.
- Díaz Cifuentes, S. (2014) Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de quetzaltenango) (tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Peru.
- Durán, F., García, E. y Gutiérrez, M. P. (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel. Revista Dimensión Empresarial, vol. 11, Núm. 1, pp. 92-102.
- Espitia, J. (2016) Teoría crítica de la Comunicación Organizacional. Recuperado de <https://prezi.com/rmn3jzkncb2j/teoria-critica-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Estudiantes (2013) Blog Comunicación Interna Unisabana/que es comunicación organizacional Recuperado de <http://comunicacioninternaunisabana.blogspot.com.co/2013/03/que-es-comunicacion-organizacional.html>
- Fernández, C. C. (1997) La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.p. 27-31. Citado por Rodríguez Guerra, Ingrid
- Fernández, C. C. (2012) El comunicador en la gestión integral de la comunicación ciencia en su pc. Recuperado de <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=181324082007> ISSN 1027-2887
- Fernández, C.F. (2002) La comunicación en las organizaciones. México 2a. ed. Trillas
- Fernando Martín Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4)
- Fuentes, S. (2003) La comunicación, eje estratégico de las organizaciones. Recuperado de http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm
- Gámez, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/index.htm>
- Goetsch, D. y Stanley D. (2012) Traducción libre del capítulo 13, "Benchmarking" del libro Introduction to Total Quality. España. Editorial Merrill

- Gómez, R. y González, V. (2013) Luchar por ser el mejor de los mejores. Recuperado de <https://hrmexcom.wordpress.com/2016/09/13/luchar-por-ser-el-mejor-de-los-mejores/>
- Guzmán, A., Montana, S. y García, E. (2014) Desarrollo de una estrategia CRM para la implementación de un plan de fidelización de clientes en Sofalca comercializadora. Proyecto de grado en Desarrollo Tecnológico. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Col.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Hirschman, A. (1977). Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y Estado. México. Fondo de Cultura Económica.
- Hurtado, A. (2017) Empleado Emdupar S.S.-E.S.P. y miembro de Sintraemdes (sindicato mayoritario de Emdupar) 2017
- Ispier, D. (2012). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de <https://prezi.com/p8vxuwtmnce2/comunicacion-organizacional/>
- Laino, R. (2016) Jefe de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. 1998-2004
Comunicador social-periodista de Valledupar
- Leibfried, K. y McNair, C.J. (1992) Benchmarking: una herramienta para la mejora continua. Londres. Editorial HarperBusiness
- Lozano, G.Z (2010). Población y muestra. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Prymer/poblacin-y-muestra-3631173>
- Manene, L. M. (2011). El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>
- Mata Caldas Gladys. (2013, junio 10) Organización Horizontal. Recuperado de www.monografias.com/trabajos96organizacion-horizontal/organizacion-horizontal
- Mateus, A. (2014) La comunicación en las teorías de las Organizaciones.
- Mejía, C. y Rodríguez, J. (2005) La Comunicación como Elemento de Fortalecimiento Organizacional: perspectiva desde el trabajo social. (Trabajo de grado). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Mejia, N. (2016) Jefe de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. 2007-2010.
Comunicadora social-periodista de Valledupar
- Mendoza, C. (2012) Teorías de las Ciencias políticas/Teoría Funcionalista. Recuperado de

- <http://teoriasdelascienciaspoliticas.blogspot.com.co/2012/11/teoria-funcionalista.html>
- Nieves, F. Cruz (2006) Plan de comunicación estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Noguera, J. (2005) Reseña de "Gestión de la comunicación en las organizaciones" de José Carlos Losada Díaz (coord.) Sphera Pública, núm. 5, 2005, pp. 363-365 Universidad Católica San Antonio de Murcia Murcia, España.
- Osorio, V, M. (2016) Expansión. ¿Qué debe tener una campaña publicitaria para ser Eficiente? Recuperado de www.expansion.com/directivos/2016/11/02/5819c9e722601d966668b4647.html.
- Oviedo, C. Valenzuela (2016) ¿Qué indicadores usar en Comunicación? Recuperado de <https://gerens.pe/blog/indicadores-de-comunicacion/>
- Pérez J. (2010) Delimitación del tema y limitaciones de la investigación. Recuperado de <http://asesoriatesis1960.blogspot.com.co/2010/11/delimitacion-del-tema-y-limitaciones-de.html>
- Pérez, M. y Zapata, Y. (2013) Plan estratégico de comunicación interna para almacenes Estreno y Surtidora-Barranquilla. Tesis (Comunicador Social y Periodista) Universidad del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10584/5287>
- Pérez, R. Noda, M. García, G. Guzmán, M. (2004). *Diferencias y semejanzas entre cliente interno y externo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diferencias-y-semejanzas-entre-cliente-interno-y-externo/>
- Pérez R, Noda M, García G, De Miguel M. (2004) Satisfacción laboral y participación. <http://www.GestioPolis.com>.
- Pico, O. (2016) La Comunicación Organizacional solo la está desarrollando la gran empresa en la región./ El sector comercial de la zona en su mayoría representa a una casa matriz de otra región y no tiene autonomía. Director Ejecutivo de Fenalco-seccional Cesar, 2016
- Pizzolante, I. (2003) Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. Bogotá Colombia, mayo/2003
- Plan de Acción (2016) Formato Plan de Acción de la Sección de Comunicaciones y Educación a Usuarios-Emdupar 2016
- QuestionPro (2017) Muestreo aleatorio simple. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-aleatorio-simple/>
- Quintero, M. (2016) Jefe de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. 2004-2006

Comunicadora social-periodista de Valledupar

- Reyes, O. (2015) Modelo RYDEZ, V-2.0 Sistema de Gestion de Estrategias. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Dr-Octavio-Reyes/modelo-rydez-sistema-de-gestion-de-estrategias-v-20>
- Romero, J. L. (2016) Jefe de Comunicaciones y Sostenibilidad. Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.
- Romero, V. (2016) La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas. Recuperado de <http://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>
- Salvador, Y. (2013). Satisfacción del cliente interno y externo, dos caras de la *moneda*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/curydes/05/ysh.htm>
- Sebastian, TJ (2015) Is using Prezi to create and share presentations online. Recuperado de https://prezi.com/pk_yo6nhxmly/copy-of-benchmarking/
- Spendolini, M. J. (2005) Benchmarking. México. Editorial Norma. P. 21-24-38
- Urón, J (2016) No existe claridad conceptual ni percepción definida, entre nuestros empresarios, sobre la comunicación organizacional. Presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Valledupar, 2016.
- Tijerina, J. (1999) Benchmarking-metodología de desarrollo y aplicación. Tesis de grado en Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Trelles, R. I. (2001) (Compiladora). Comunicación organizacional. La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela p.2.
- Valle, M. (2003) La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Villafañe, J. (1993) Imagen corporativa. Gestion estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide S.A., 1993. Edición digital.
- Villafañe, J. (2001) La reputación corporativa como factor de liderazgo. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm?iframe=true&width=90%&height=90%>
- Villafañe, J. (2013) La buena empresa. España. Editorial Pearson
- Ysmery, Pérez, Y. (2011) Escalas de medición de actitudes (Likert, diferencial semántico y escalograma de Guttman), escalas dicotómicas, análisis de contenido cuantitativo y pruebas estandarizadas. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos89/paradigma-cuantitativo-e-instrumentos-investigacion/paradigma-cuantitativo-e-instrumentos-investigacion.shtml>

Ysmery, P. Rangel, G. (2011) Paradigma cuantitativo, construcción de instrumentos. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ysmery22/paradigma-cuantitativoinstrumentol2011>

Ysmery Pérez, Y. (2011) Las investigaciones cualitativas. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos89/paradigma-cuantitativo-e-instrumentos-investigacion/paradigma-cuantitativo-e-instrumentos-investigacion.shtml>

Zapata, L. (2013). “Comunicación interna: ¿prioridad o frivolidad? Recuperado de <https://leliazapata.com/2013/05/22/comunicacion-interna-prioridad/>

Zapata, M. (2016) La actividad del profesional de la comunicación organizacional en Valledupar está subvalorada.../ Presidenta del Círculo de Periodistas de Valledupar, CPV, 2016

ANEXOS

ANEXOS ACTIVIDADES OBJETIVO ESPECÍFICO UNO

Consultar la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.

Clientes Internos

ANEXO A UNO:
SOLICITUD DE INGRESO A LA EMPRESA EMDUPAR EMDUPAR S.A.-E.S.P.

Valledupar, 11 de mayo de 2017

Doctora
LICETH PINEDA BARRIO
Jefe Gestión del Talento Humano
EMDUPAR S.A.-E.S.P.
Ciudad.-

Respetada doctora,

Como se lo manifesté en la anterior comunicación, en el marco de la Maestría en Comunicación que actualmente vengo cursando en la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla, estoy desarrollando mi tesis de grado, la cual he denominado: Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones en las Empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.

Uno de los objetivos específicos es: Consultar la percepción que tienen los clientes internos y externos sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. Este objetivo contiene dos actividades, las cuales se aplicarán a través de dos instrumentos o encuestas de percepción en dos tiempos: Clientes internos (empleados) y Clientes externos (usuarios).

El primer grupo objetivo serán los empleados de Emdupar S.A.-E.S.P., hombres y mujeres de varias dependencias. El tamaño de la muestra será de 20 encuestas a 20 empleados. La técnica de recolección de datos es a través de la entrevista, con aplicación de un cuestionario semi estructurado, el cual será enviado previamente a cada empleado. La selección se hizo por muestreo aleatorio simple, es decir, selección previa. El área será las dependencias de Emdupar S.A.-E.S.P.

En tal sentido solicito el ingreso de una persona a la empresa para llevar a cabo esta actividad. Para lograr un alto grado de objetividad en las respuestas de los empleados, las encuestas las aplicará la profesional María Lina Duarte Romero.

Adjunto cuadro con la lista de empleados seleccionados para desarrollar el instrumento.

Agradezco su tiempo e interés por el tema.

Con sentimientos de gratitud,

RAMON ELIAS DUARTE QUINTERO

Maestrante en Comunicación-Uninorte

Copia archivo.-

**ANEXO B UNO:
LISTA DE EMPLEADOS SELECCIONADOS**

N°	NOMBRES	AREA	CARGO
01	Ing. Erika López	Meci Calidad	Ing. Profesional universitario
02	Ing. Pedro Otalora	Control interno	Ing. Profesional universitario
03		Sindicatos:	
3.1	Sra. Dubis Díaz Monter	Sintraemdes	Presidenta
3.2	Sr. Arturo Hurtado	Sintraemdes	Directivo
3.3	Sr. Elcido Gutiérrez	Utisa	Presidente
3.4	Sr. José Gnecco	Utisa	Vice Presidente
04	Dra. Olinelly Avendaño Calderón	PQR	Jefe
05	Dra. Ma Alicia Pavajeu	Dpto. Comercial	Jefe
5.1	Carmen Alicia Meneses	Dpto. Comercial	Jefe Div. Atención al Usuario.
5.2			Auxiliar
5.3	Darianny Aguancha M.	Dpto. Comercial	
06	Ing. Álvaro Yaguna	Dpto. Técnico.	Jefe
6.1	Ing. Leonard Silva	Dpto. Técnico.	Prof. Asuntos Ambient.
6.2	Ing. Arturo Calderon	Dpto. Técnico.	Coord. Redes Acued.
6.3			
07	Dr. Jorge Navarro	Área administrativa y financiera.	Jefe
7.1		Idem	Jefe Div. Contabilidad
7.2	Dra. Alma Rocío Paba		
08	Dra. Liana Beltrán Celedón	Área jurídica	Abogada
09	Dra. Katherine Levi	División de Perdidas	Jefe
10	Sr. Isbel Ballesteros	Sección de comunicaciones	Camarógrafo editor
11	Dra. Liceth Pineda	Gestión del talento humano	Jefe
12	Dra. Miladis Padilla Bermúdez	Gestión documental	Jefe

ANEXO C UNO:
INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Valledupar, 22 de febrero de 2017

Ingeniera
ERIKA LÓPEZ
Meci Calidad
Emdupar S.A.-E.S.P.

Ref.: Invitación a participar en un proyecto de investigación

Cordial saludo,

Estamos realizando un estudio para conocer las opiniones acerca de la Gestión de las Comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P. Este estudio hace parte del trabajo de una de las tesis de la maestría en Comunicación, octava cohorte, de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla, la cual se denomina: *“Análisis de Benchmarking de la Gestión de las comunicaciones en las empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.”*

Acudimos a su reconocida vocación e integridad profesional, para que desde su opinión nos ayude a construir este argumento y lograr el objetivo. La entrevista tiene una duración de quince minutos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para los resultados que se obtendrán para el mejoramiento de la relación empresa – usuarios (internos y externos), a través de la comunicación, lo que nos llevará a diseñar un Modelo de Gestión Comunicacional Actualizado y acorde a las necesidades de una empresa con más de 90 mil usuarios.

Nos regimos por los lineamientos del código de ética de ESOMAR (European Society for Opinión and Marketing Research 1948/ 2007). Si desea confirmar la veracidad de este estudio, puede comunicarse al móvil: 3157393019.

Adjuntamos información y cuestionario de preguntas para su análisis. Sus respuestas podrán ser grabadas o enviadas al correo: mali_4826@hotmail.com usted decide la forma.

Muy pronto estaremos en contacto.

Cordialmente,

MARIA LINA DUARTE ROMERO

Consultora de procesos organizacionales

E-mail: mali_4826@hotmail.com

Móvil: 3166212755

Copia archivo:

ANEXO D UNO:
INFORMACIÓN Y CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

**ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS)
DE EMDUPAR S.A.-E.S.P.**

Encuesta para consultar la percepción que tienen los clientes internos (empleados) sobre la Gestión de Comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.

Gracias por permitir realizar esta encuesta de percepción. Solo tardará unos minutos en responderla y nos será de gran ayuda para la información que se requiere en esta investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para los resultados que se obtendrán para el mejoramiento de la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.

DEFINICIÓN

Emdupar S.A.-E.S.P. es una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios que dentro de su proceso organizacional mantiene una relación con varios públicos, denominados cliente interno y externo (empleados y usuarios), ambos buscan satisfacer necesidades:

El cliente interno, además del sueldo, busca satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización; que le reconozcan su esfuerzo y procura por alcanzar su felicidad.

El cliente externo busca calidad, continuidad y cobertura en el servicio de acueducto y alcantarillado prestado; que sus derechos de petición y recursos presentados sean resueltos oportunamente.

Emdupar S.A.-E.S.P. se autodefine como una empresa que trabaja comprometida con la calidad, la excelencia en el servicio, la seguridad y la normatividad vigente; satisfaciendo las necesidades de sus clientes, accionistas y comunidad, para contribuir a un desarrollo ambiental, económico y social sostenible.

Asimismo en su **política integral de gestión**, expresa “su compromiso con el desarrollo sostenible ambiental, económico y social para satisfacer las necesidades del presente, protegiendo las generaciones futuras”.

Además se **define como** “una organización comprometida con el mejoramiento continuo y como empresa socialmente responsable, asegurando la gestión transparente de sus procesos y la administración de los riesgos asociados con la prestación del servicio.

Todas estas necesidades se logran satisfacer con una comunicación eficiente y oportuna, donde la emisión y recepción de mensajes entre la empresa y sus públicos sea efectiva y los canales de comunicación (comunicados, cartas, manuales, plegables y periódicos institucionales, carteleras, chat, intranet, redes sociales, correos electrónicos) sean los adecuados para que fluya la información dentro de la organización.

Después de leer esta definición general de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Valledupar, Emdupar S.A.- E.S.P., responda el siguiente cuestionario de preguntas:

1. ¿Cómo evalúa usted los canales de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P.?
2. Creé usted que la comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. está integrada a sus diferentes procesos misionales (Gestión técnica, Gestión comercial, Gestión Administrativa y financiera, y Gestión del talento humano)? Explique brevemente.
3. Evalúe la relación entre Emdupar S.A.-E.S.P. y sus diferentes públicos (usuarios y empleados).
4. Explique de qué manera los procesos de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. están contribuyendo con la sostenibilidad ambiental y social de Valledupar.
5. Qué percepción tiene usted sobre la importancia que la junta directiva y la alta gerencia de Emdupar S.A.-E.S.P. le dan a los procesos de comunicación de la empresa.
6. Cree usted que los procesos de comunicación en Emdupar S.A.-E.S.P. cumplen con el objetivo y resultado esperados? Explique brevemente.

Cordialmente,

MARIA LINA DUARTE QUINTERO

Consultora de procesos organizacionales

E-mail: mali_4826@hotmail.com Móvil: 3166212755

ANEXO E UNO:
ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

**ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS (USUARIOS) DE
EMDUPAR S.A.-E.S.P.**

Encuesta para consultar la percepción que tienen los clientes externos (usuarios) sobre la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.

Gracias por permitir realizar esta encuesta de percepción. Solo tardará unos minutos en completarla y nos será de gran ayuda para la información que se requiere en esta investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para los resultados que se obtendrán para el mejoramiento de la gestión de comunicaciones de Emdupar S.A.-E.S.P.

Identifique, para cada uno de los siguientes enunciados, el grado de acuerdo que represente su percepción sobre la gestión de comunicaciones de la empresa Emdupar S.A.-E.S.P., según la siguiente escala:

- (1) Totalmente en desacuerdo,
- (2) En desacuerdo,
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- (4) De acuerdo,
- (5) Totalmente de acuerdo,

	11	22	33	44	55
Calidad de la información					
6. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es clara					
7. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es continuada					
8. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es completa					
9. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es oportuna					
10. La información que emite Emdupar S.A.-E.S.P. es objetiva					
Campañas publicitarias					
6. Las campañas publicitarias informan a los usuarios sobre sus deberes de forma efectiva					
7. Las campañas publicitarias recuerdan claramente a los usuarios cuáles son sus deberes					

8. Las campañas publicitarias promocionan los valores de la empresa.					
9. Las campañas publicitarias promocionan el compromiso social de la empresa.					
10. Las campañas publicitarias motivan al uso de los servicios de la empresa					
Imagen corporativa					
6. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. produce confianza					
7. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. genera credibilidad					
8. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. simboliza la responsabilidad social					
9. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. proyecta la responsabilidad ambiental					
10. La imagen corporativa de Emdupar S.A.-E.S.P. refleja excelencia en el servicio					
Gestión de la oficina					
6. La atención brindada por el personal de la empresa a los usuarios es adecuada.					
7. Los temas tratados en la página Web de la empresa resultan de su interés.					
8. Los medios de comunicación empleados (página Web, folletos, plegables, cartillas, redes sociales) para mantener informados a los usuarios son necesarios y suficientes.					
9. Las actividades de comunicación realizadas son una fuente eficaz para integrar a la comunidad y posicionar la imagen de la Institución.					
10. Las peticiones, quejas y reclamos se solucionan de forma ágil y eficaz					

SERGIO ALFONSO DUARTE ROMERO

Consultor operativo de procesos organizacionales

E-mail: sergioalfonso456@hotmail.com Móvil: 3046098280

ENCUESTADORES:



ANEXOS ACTIVIDADES OBJETIVO ESPECÍFICO TRES

Analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector Acueducto y alcantarillado del Atlántico y Cartagena.

ANEXO A TRES: INVITACIÓN A PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Triple A S.A.-E.S.P.

Valledupar, 17 de abril de 2017

Doctora
ANGIE CHOPERENA
Directora de Comunicaciones y Sostenibilidad
Sociedad FUNDACIÓN TRIPLE A S.A.-E.S.P.
Barranquilla, D. E. I. y P.

Ref.: Invitación a participar en un proyecto de investigación

Respetada doctora Choperena,

Soy estudiante de la Maestría en Comunicación (octava cohorte), de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla, y estoy desarrollando mi tesis de grado sobre comunicación organizacional, la cual he denominado: *Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones en las Empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.*

He tomado como referencia la Fundación Triple A S.A.-E.S.P. por ser una empresa modelo, que viene desarrollando excelentes prácticas en la gestión de las comunicaciones, para aplicar el objetivo específico que contiene la variable más importante: el *Benchmarking*.

El O.E.3, pide: *analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector, acueducto y alcantarillado, del Atlántico y Cartagena.*

Por tal razón le hago extensiva mi invitación para que participe en este proyecto de investigación aplicada, y desde su concepto y modelo empleado en el área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P. me ayude a construir este argumento y lograr el objetivo.

Los resultados del *Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones* a la TRIPLE A, servirán como herramienta para mejorar los procesos internos y la relación

empresa – usuarios en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P.

Para efectos de desarrollar la variable contenida en el objetivo planteado, adjunto un cuestionario de preguntas en tres bloques.

Agradezco su tiempo.

Las respuestas pueden ser enviadas al correo: rduartes@uninorte.edu.co

Con sentimientos de admiración y gratitud,

RAMON ELIAS DUARTE QUINTERO

Maestrante en Comunicación-Uninorte

Móvil y Whatsapp: 3157393019

**ANEXO B TRES:
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
(Triple A S.A.-E.S.P)**

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA DESARROLLAR LA VARIABLE
CONTENIDA EN EL OBJETIVO ESPECIFICO TRES.**

Tesis de grado sobre comunicación organizacional: *Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones en las Empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.*

1. ¿Cuáles son los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?, en:
 - 1.1. Mercadeo
 - 1.2. Relación con los medios
 - 1.3. Responsabilidad social
 - 1.4. Responsabilidad ambiental
 - 1.5. Comunicación redes sociales
 - 1.6. Relación con la comunidad

2. Preguntas puntuales sobre la funcionalidad del área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.
 - 2.1. Cómo define usted el área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.
 - 2.2. Cuáles son las funciones del área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.
 - 2.3. ¿A qué comités y comisiones pertenece el área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?
 - 2.4. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional y equipo de trabajo del área y sub áreas de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?
 - 2.5. ¿En qué consiste la gestión estratégica del área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?
 - 2.6. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?
 - 2.7. ¿En qué consisten las acciones estratégicas empleadas por el área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?

2.8.¿Cuáles son los Indicadores de gestión logrados a través del área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P.?

3. En septiembre de 2016 la dependencia de Comunicaciones y Sostenibilidad de la Fundación Triple A S.A.-E.S.P. fue premiada por El Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Cecorp, con la distinción “Mejor Área de Comunicaciones 2016”. Esta agremiación tuvo en cuenta el impacto positivo en la reputación de la Triple A, gracias a la gestión realizada por usted y su equipo de trabajo.

3.1 ¿Cómo define usted una gestión apropiada de las comunicaciones en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?

3.2. ¿Qué estrategias, programas y actividades propone usted para lograr el posicionamiento de la comunicación en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?

3.3. ¿Los desafíos de campañas masivas de responsabilidad social y ambiental son parte de su fortaleza en la gestión de comunicaciones en la Fundación Triple A S.A.-E.S.P. ¿Cuáles son esas campañas y en qué consisten?

3.4. ¿Cómo mantener canales de comunicación de doble vía y confiables para los clientes internos y externos en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?

3.5. ¿Cuál es su visión con respecto a métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?

ANEXO C TRES:
INVITACIÓN A PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

Valledupar, 18 de abril de 2017

Señor

JORGE ROMERO LUNA

Jefe de Comunicaciones y Sostenibilidad

Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.

Cartagena de Indias, D.T. y C.-

Ref.: Invitación a participar en un proyecto de investigación

Respetado señor Romero,

Soy estudiante de la Maestría en Comunicación (octava cohorte), de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla, y estoy desarrollando mi tesis de grado sobre comunicación organizacional, la cual he denominado: *Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones en las Empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.*

He tomado como referencia Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P. por ser una empresa modelo, que viene desarrollando excelentes prácticas en la gestión de las comunicaciones, para aplicar el objetivo específico que contiene la variable más importante: el *Benchmarking*.

El O.E.3, pide: *analizar los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por las empresas del sector, acueducto y alcantarillado, del Atlántico y Cartagena.*

Por tal razón le hago extensiva mi invitación para que participe en este proyecto de investigación aplicada, y desde su concepto y modelo empleado en el área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P., me ayude a construir este argumento y lograr el objetivo.

Los resultados del *Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones* a Cartagena S.A.-E.S.P, servirán como herramienta para mejorar los procesos internos y la relación empresa – usuarios en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Valledupar, Emdupar S.A.-E.S.P.

Para efectos de desarrollar la variable contenida en el objetivo planteado, adjunto un cuestionario de preguntas en tres bloques.

Agradezco su tiempo.

Las respuestas pueden ser enviadas al correo: rduartes@uninorte.edu.co

Con sentimientos de admiración y gratitud,

RAMON ELIAS DUARTE QUINTERO

Maestrante en Comunicación-Uninorte

Móvil y Whatsapp: 3157393019

ANEXO D TRES:
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
(Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.)

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA DESARROLLAR LA VARIABLE
CONTENIDA EN EL OBJETIVO ESPECIFICO TRES.**

Tesis de grado sobre comunicación organizacional: *Análisis de Benchmarking de la Gestión de las Comunicaciones en las Empresas del sector (acueducto y alcantarillado) del Atlántico y Cartagena para formular una propuesta de mejoramiento de la relación empresa – usuarios en Emdupar S.A.-E.S.P.*

1. ¿Cuáles son los métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones empleados por Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.?, en:
 - 1.2. Mercadeo
 - 1.3. Relación con los medios
 - 1.4. Responsabilidad social
 - 1.5. Responsabilidad ambiental
 - 1.6. Comunicación redes sociales
 - 1.7. Relación con la comunidad

2. Preguntas puntuales sobre la funcionalidad del área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.
 - 2.2. Cómo define usted el área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.
 - 2.3. Cuáles son las funciones del área de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.
 - 2.4. ¿A qué comités y comisiones pertenece el área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.?
 - 2.5. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional y equipo de trabajo del área y sub áreas de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.
 - 2.6. ¿En qué consiste la gestión estratégica del área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.?
 - 2.7. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.?
 - 2.8. ¿En qué consisten las acciones estratégicas empleadas por el área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.?
 - 2.9. ¿Cuáles son los Indicadores de gestión logrados a través del área de Comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.?

3. En Preguntas de contenido

- 3.1. ¿Cómo define usted una gestión apropiada de las comunicaciones en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?
- 3.2. ¿Qué estrategias, programas y actividades propone usted para lograr el posicionamiento de la comunicación en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?
- 3.2. ¿Los desafíos de campañas masivas de responsabilidad social y ambiental son parte de la fortaleza en la gestión de comunicaciones de Aguas de Cartagena S.A.-E.S.P.? ¿Cuáles son esas campañas y en qué consisten?
- 3.3. ¿Cómo mantener canales de comunicación de doble vía y confiables para los clientes internos y externos en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?
- 3.4. ¿Cuál es su visión con respecto a métodos, procesos y resultados en la gestión de las comunicaciones en una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios?