

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"



TÍTULO: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN  
INTERNA PARA LA EMPRESA DE CULTIVOS  
VARIOS "VALLE DEL CAONAO"

AUTOR: LUIS MANUEL ÁLVAREZ BORREGO

TUTORA: DULIEMNYS GÓMEZ BAÑOS

YAGAUJAY 2012

"AÑO 54 DE LA REVOLUCIÓN"

## PENSAMIENTO

**“No hay viento a favor si no se sabe a dónde se quiere llegar”**

**Anónimo.**

## DEDICATORIA

A mi madre por su apoyo incondicional en todo momento.

A mi padre por su ejemplo de constancia y tenacidad.

A mi hermana por su presencia a pesar de la distancia.

A mi novia por sus consejos, cariño y amor.

A los que en su momento oportuno me han brindado su ayuda y amistad para vencer esta tarea.

## **RESUMEN**

Se realiza la presente investigación con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”. Dado que la comunicación es un recurso invaluable para toda organización, máxime cuando es utilizada para la elaboración de su producto final, en este caso para la producción de alimentos a nivel nacional.

En el primer capítulo se aborda el marco teórico metodológico tomando como base los conceptos de comunicación interna. Se selecciona el diseño cualitativo en un estudio de caso único, descriptivo, se define la categoría de análisis comunicación interna y sus subcategorías o indicadores, así como las técnicas utilizadas.

El capítulo dos permitió caracterizar a la Empresa para luego diagnosticar y conocer el estado actual de la comunicación interna. Resultando la misma ser deficiente puesto que existen insuficiencias en los canales de comunicación, se utilizan poco los flujos ascendente y horizontal, se transmiten escasos mensajes humanos, el público interno desconoce la misión, visión y objetivos principales por los que trabajan. Sobre la base de esta evaluación es que se muestran los resultados del diagnóstico.

Finalmente se llega a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación, recomendaciones de valor, anexos necesarios y una amplia y actualizada bibliografía.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
1 Marco Teórico-Conceptual.....	13
1.1 Principales enfoques acerca de la Comunicación Institucional.....	13
1.2 Acerca de la Comunicación Interna.....	18
1.2.1 Formas de la Comunicación Interna.....	19
1.3 Diagnóstico de Comunicación Interna: el comienzo necesario.....	27
1.4 Cultura y Comunicación.....	30
2.1 Marco Referencial.....	32
2.2 Problemas más notorios en cuanto al problema investigativo.....	35
2.3 Bases Legales.....	35
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
1.1 Acceso al Campo .....	39
1.2 Selección de informantes.....	40
1.3 Aplicación de los instrumentos.....	41
1.4 Abandono del campo .....	42
1.5 Codificación y procesamiento de los datos recogidos en el diagnóstico.....	43

1.6 Análisis e interpretación de los resultados recogidos en el diagnóstico.....	60
1.7 Resultados esperados .....	63

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

# *Introducción*

## **INTRODUCCIÓN**

La Comunicación como proceso social se inició desde los albores mismos de la existencia humana, devino elemento esencial del hombre como parte de sus relaciones sociales y ha sido y es factor fundamental del desarrollo del ser humano, tanto en lo psíquico como en lo sociológico.

Desde hace varios años un elevado número de empresas y organizaciones de todo tipo en todo el mundo reconocen la importancia de los estudios de imagen corporativa como condición indispensable para el posicionamiento efectivo en un entorno más competitivo y cambiante. No solo se analiza como un instrumento del marketing, sino más bien como un instrumento de la alta dirección. Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios, ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados y genera confianza entre los públicos objetivos internos y externos.

La necesidad de la institución de comunicarse con sus miembros (Comunicación Interna) ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio ha servido para transitar de una situación de opacidad informativa en la institución a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. En pocos años se ha elevado la Comunicación Interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la institución y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, algunos autores opinan que la Comunicación Interna ha existido siempre (Pinillos, 1996) y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

De cuanto antecede se deduce cómo se han multiplicado en los últimos años los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la Comunicación Interna, quizás en un ritmo similar al que ha ido cobrando reconocimiento y lugar en el organigrama de las organizaciones institucionales (González, 1988). Sin embargo, no es



posible obviar su carácter novedoso, y que como cualquier procedimiento interno en la institución, necesita ser contrastado su validez y eficacia.

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

La investigación social en función de la comunicación interna reviste importancia significativa hoy día y de manera particular en las actuales circunstancias, cuando las organizaciones y empresas se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de las organizaciones. De este proceso no queda exenta la Empresa de Cultivos Varios “Valle dela Caonao” creada en 1977, dedicada a la siembra, recolección y distribución de cultivos varios.

No existen antecedes en la Empresa de Cultivos Varios “Valle dela Caonao” de investigaciones relacionadas con la comunicación. El autor de esta investigación se le ha permitido observar y escuchar que hay poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y falta de coordinación en las tareas, existe poca confianza entre los jefes y los subordinados, no existe planificación de la comunicación ni personal que se dedique a ella en dicha empresa.

Todo lo anteriormente expuesto constituye la situación polémica, a partir de la cual surge como **problema de investigación**:

¿Qué rasgos caracterizan la comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle de la Caonao”?

En este empeño investigativo constituyeron una guía imprescindible para el trabajo las siguientes **preguntas de investigación**:

- 1 ¿Cuáles son los principales supuestos teóricos y metodológicos que sirven de base a la temática de Comunicación Interna y al Diagnóstico de Comunicación Interna?
- 2 ¿Cómo se comportan los flujos de Comunicación Interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle de la Caonao”?
- 3 ¿Qué barreras presenta la Comunicación Interna dentro de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”?

**Objetivo General:**

Diagnosticar la comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”.

**Objetivos específicos:**

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación a través, de un análisis de la bibliografía sobre comunicación interna y diagnóstico de comunicación.
2. Describir los flujos de comunicación interna que predominan en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”.
3. Identificar las barreras de comunicación dentro del marco de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”.

La naturaleza de las cuestiones de investigación guían y orientan el proceso de indagación y por tanto la elección de una u otra metodología.

La investigación cualitativa ofrece importantes vías para abordar el mundo personal de los sujetos, como interpretar las situaciones, la significación que tiene para ellos, es decir, los significados de las acciones humanas, desde las perspectivas de los propios agentes sociales.

La investigación cualitativa se refiere al uso de aquellos procedimientos de investigación que manejan como fuente de datos la palabra hablada o escrita y la conducta directamente observable, interpretando los datos obtenidos al redefinirlos mediante una descripción alternativa en códigos simbólicos.

Se selecciona el diseño cualitativo porque es un tipo de investigación formativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada. Aunque también se aplican técnicas cuantitativas.

Por lo cual en la presente investigación se decidió utilizar el paradigma de la **Metodología:**

Cualitativa.

**Tipo de Investigación:**

Descriptiva

La investigación es de una tipología no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable. Se observaron los fenómenos tal y como se presentaron en su contexto natural y se analizaron luego.

Además, el diseño utilizado fue transeccional-descriptivo ya que se recolectaron datos en un único momento, en el período entre noviembre y febrero del año 2011-2012 respectivamente. El propósito de dicho diseño fue describir y analizar su incidencia e interrelación en dicho momento. Al decir de Hernández Sampieri (2004) este procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

**Premisa:**

La comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” es desfavorable.

**Categoría de análisis:**

Comunicación interna.

**Definición conceptual:**

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Grillo, 2007: 35)

Los principales indicadores de la comunicación interna guardan estrecha relación uno con el otro, de forma tal que el adecuado funcionamiento de todos garantiza a su vez el de la comunicación en la organización.

La categoría, **Comunicación Interna** será trabajada a partir de los siguientes **Indicadores:**

**1- Redes de comunicación.**

- Formales.
- Informales.
- Utilización.
- Importancia.

**2- Flujos de comunicación (predominio).**

- Descendente.
- Horizontal.
- Ascendente.

**3- Mensajes (propósito y funciones)**

- Mantenimiento.

-Tarea.

-Humanos.

4- Canales de comunicación.

-Utilización.

-Importancia.

-Canales creados por la institución o por los trabajadores.

5- Barreras de comunicación

-Distorsiones perceptivas y culturales.

-Problemas Semánticos.

-Cognoscitivas.

-Humanas y psicológicas.

-Distracciones físicas, canales deficientes.

6- Conocimiento de directrices empresariales (se conocen/ no se conocen)

-Misión.

-Visión.

-Objetivos.

-Planes.

**Unidad de análisis, Caracterización:**

La unidad de análisis la constituyen los directivos y trabajadores de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”. Por cuanto son portadores de significados compartidos construidos en su medio natural, en su realidad histórica cultural y que responden a los objetivos de la investigación, donde los informantes dan cuenta de su visión sobre las características y comportamiento de la comunicación interna en la empresa.

**Población:**

El 100 % de los trabajadores (395) de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”.

**Muestra:**

Sujetos voluntarios accediendo a participar 48 trabajadores para un 12% del total.

**Tipos de muestreo:**

Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo *intencional*: se seleccionan casos típicos según el juicio del investigador, la selección de la muestra de este diseño cualitativo constituye la selección de los sujetos que participan en la investigación. Se trata de una selección intencional y razonada en que las personas no son objetos de estudio, sino sujetos que se estudian con un carácter interpretativo colectivo y no particularizado.

**Métodos:**

*Histórico Lógico*: Con su utilización, se pudo valorar cuál ha sido el comportamiento real del fenómeno investigado, en su evolución y desarrollo en el marco nacional e internacional.

*Analítico y sintético*: Mediante la revisión de la literatura y la documentación especializada así como de la experiencia de especialistas consultados se pudo determinar la situación que presenta la comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”.

*Inductivo-Deductivo*: Facilitó la indagación sobre el comportamiento de la comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” y el establecimiento de las principales irregularidades que se manifiestan en este proceso.

*Triangulación*: Permitió un cruce de información factual de los datos aportados por cada técnica utilizada no obviando las posibles incoherencias, medir los polos de la información, para encontrar una justa dimensión de la comunicación interna, garantizando un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar todos y cada uno de los segmentos concebidos.

**Técnicas utilizadas:**

Se decidió aplicar para la recogida de la información las siguientes técnicas.

1. Análisis de documentos

2. La observación participante
3. La entrevista
4. La encuesta

### ***Análisis de los documentos***

El análisis de documentos no es más que la búsqueda de algún acontecimiento escrito o audiovisual importante de la institución. Pueden clasificarse como material interno y externo. El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas (...) para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la entrevista semiestructurada y los cuestionarios; incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. (Álvarez, 1997, citado en Castillo, 2002, p. 49)

Los documentos revisados fueron: Estrategia Empresarial, el Expediente único. Estos documentos se revisaron con el objetivo de tener un primer acercamiento sobre el funcionamiento de la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Caonao".

### ***La observación participante***

Es la forma de recoger información que se desarrolla en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos que se diagnostican para lo cual el investigador observa todo lo que acontece, registra, analiza y elabora conclusiones. La observación participante, contraria a la observación habitual o a la esporádica, "es orientada hacia un objetivo, planificada de manera consciente y deliberada; tiene carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud." (Alonso y Saladrigas, 2000, citado en Castillo, 2008).

La observación participante abarca un período de tiempo durante el cual el observador recopila los datos de forma sistemática y sin que se detecte la presencia del mismo, quien registra todo lo que va sucediendo en el grupo donde se realiza la observación. Esta técnica es aplicada con la participación directa del observador quien actúa como parte del grupo.

En esta investigación se decide aplicar **la observación participante** a 3 Consejos de Dirección, 3 reuniones de sindicato y 3 reuniones de departamento, así como a los murales (**Anexo 2**).

### ***La entrevista***

“La entrevista desde la metodología cualitativa se convirtió en el proceso permanente que da unidad a todo el momento metodológico, garantizando la continuidad de las diferentes formas de expresión del sujeto ante los instrumentos, dentro de la cual, dichas expresiones adquieren sentido para la investigación”. (González, 1997, citado por Luna, 2009).

En el presente estudio no se concibió la entrevista como una opción solo para la recogida de información, sino que se intenta provocar reflexiones en el transcurso del diálogo que conduzcan a conocer las posiciones personales de los informantes, además; en aras de cumplir el objetivo general de la investigación, se emplea la entrevista semiestructurada de forma individual, con el fin de corroborar la idea que sobre la comunicación interna tienen los entrevistados, teniendo como punto de partida la información obtenida en análisis de los documentos anteriormente mencionados y en las observaciones realizadas.

Se decide aplicar esta entrevista a los 12 directivos, que ocupan los siguientes cargos: Director General, Director de Contabilidad y Finanzas, Director de Capital Humano, Director de Producción, Director Adjunto, y a los seis directores de las UEB pertenecientes a la empresa. **(Anexo 3)**

### ***Encuesta***

La encuesta es un método adecuado de medición y de obtención de información confiable acerca de muchos de los problemas que enfrenta el comunicador institucional y, por consiguiente, es también una importante y muy segura base para la toma de decisiones. Las encuestas pueden ser aplicadas a diversas categorías específicas de problemas de investigación que corresponden a áreas concretas de interés para el comunicador institucional.

En este caso se les aplicó la encuesta a 36 trabajadores. **(Anexo 4)**

### **Aportes y justificación del estudio:**

El valor teórico de la investigación está dado por la construcción del marco teórico a partir de un minucioso análisis sobre comunicación interna.



El valor práctico está dado por la posibilidad de diagnosticar el estado actual de la comunicación de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” demostrar la posibilidad de poder desarrollar un plan de acciones en el futuro que permitan mejorar el estado actual de la comunicación interna en la empresa.

El valor social está dado por la información vital que puede aportar el los resultados del diagnóstico la cual se puede traducir en una mejora de las actitudes comunicativas en general de todos sus trabajadores tales como:

- Mejor satisfacción de los trabajadores
- Cumplimiento exitoso de los objetivos de trabajo
- Mayor colaboración entre las áreas de trabajo
- Mayor calidad de las producciones.

**Novedad científica:**

Está basada en que es la primera vez que se realiza un diagnóstico de comunicación interna en Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”, el cual arrojará datos reales que reflejarán el estado de la comunicación interna en dicha empresa, lo que trae consigo un pleno conocimiento de la misma por parte de los directivos y trabajadores.

**Estructura del trabajo:**

El informe de la investigación está estructurado en dos capítulos:

En el **Capítulo I.** se realiza un posicionamiento científico que ubica el objeto de estudio en previas investigaciones sobre el tema de investigación, constituido por el **marco teórico- metodológico-conceptual** de la investigación, en el segundo momento, se muestra el **marco referencial** que ubica a la empresa en tiempo y espacio, en un tercer momento se muestran las bases legales de la investigación.

El segundo capítulo (**Capítulo II.**) se realiza un **Análisis de los resultados**, donde primero se accede al campo, se seleccionan a los informantes, aplican los instrumentos, se abandona el campo, se codifican y procesan los datos, se

analizan e interpretan de los resultados (diagnóstico), y se presentan los mismos.

El segundo capítulo está relacionado con el **análisis de los resultados** obtenidos, donde se caracteriza a la Empresa, se exponen y valoran los resultados, a partir de las categorías y subcategorías de análisis y sus nexos.

Luego se ofrecen conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

# *Capítulo I*

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1 Marco Teórico-Conceptual**

#### **1.1 Principales enfoques acerca de la Comunicación Institucional**

Las personas se comunican en el día mucho más de lo que se imaginan. Aún sin hablar, incluso sin gesticular, se está diciendo algo a nuestro o nuestros receptores. De igual forma se reciben miles de mensajes sin que se den cuenta de que, ese interlocutor, se está comunicando con ellos. Sin intención de glorificar la comunicación, esta juega un papel demasiado importante en nuestras vidas, y no todos conocen su verdadero concepto y papel en el mundo actual en que viven. Para abordar el tema de la comunicación organizacional, se hace necesario establecer en primer lugar qué entienden algunos autores acerca de los términos organización o institución, usados indistintamente. Goldhaber (2000), deja claro en el segundo capítulo de su libro Comunicación Organizacional, algunos aspectos imprescindibles para la comprensión de lo que significa organización: "... sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente" (Goldhaber: 2000: 41).

Varios autores le atribuyen gran e igual importancia a la comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo (Trelles, Costa, Shein), concibiéndola con un enfoque integrador, así como una herramienta más de la estrategia general de las instituciones, cuyas actividades no surgen de manera empírica sino que son resultado de una acción planificada.

La comunicación institucional establece relaciones entre teorías de la comunicación y la teoría organizacional; contempla paradigmas o modelos que se aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, propiciando fundamentos teóricos para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada a la solución de problemas económicos y sociales. En esta misma línea se encuentran autores como Villafañe y Costa, quienes conciben la comunicación institucional como el catalizador para un logro

efectivo de los objetivos y estrategias empresariales.

Según Villafañe (1999) la comunicación interna de toda organización es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma". Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma.

Fernández (1999), considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.

Para Fernández (1999) la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Para los dirigentes de una organización es fundamental una comunicación eficaz y eficiente porque de esta depende la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucra en el cumplimiento de sus funciones, además, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo de ésta manera.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes.

La comunicación organizacional comienza a manifestarse en la década de los 50 pero no presenta un corpus conceptual independiente en el campo de las Ciencias Sociales hasta los años 70, con la publicación del libro *Communication Within Organizations* del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la Comunicación Organizacional.

Su desarrollo se manifiesta en EE.UU. y Europa y solo en años recientes comienza a verse en América Latina con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la Publicidad y las relaciones públicas cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50.

Es en la década del 80 cuando comienza a abordarse el tema y en los años 90 se plantea con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto teórico como en su ejercicio práctico vinculado y ajustado a nuestras características económicas y sobre todo al proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

La Comunicación Organizacional es una disciplina joven que como joven al fin está expuesta a juicios y prejuicios, desconocimientos e incomprensiones y sujeta a corrientes que la cuestionan o que la apoyan, a las que solo la vida se encargará de negar o reafirmar.

Su objeto de estudio es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

En sus escasos años de vida es notoria la proliferación de obras y autores y la evidente importancia de su estudio y aplicación.

Las diferentes teorías y metodologías de dicha comunicación constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de entidad, y conectada con éstos, la promoción de sus productos y servicios (Costa, 2003).

Estos, entre otros argumentos permiten que la Comunicación Organizacional Social asuma una nueva dimensión, y que varios autores la asuman desde diferentes enfoques respecto al término:

- Charles Redding y Sanborn (1964, citados por Trelles, 2001): La Comunicación Organizacional se vincula con el área del intercambio de información. Para ellos la Comunicación Organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.
- Daniel Katz y Robert Kahn (1966, citados por Trelles, 2001) Es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido.
- Jablin Putnam y Roberts y Porter (1987, citados por Trelles, 2001): Conciben esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional, tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.
- Gerald Goldhaber (2000): Concibe a la comunicación Organizacional como todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático.
- Noguero (2000, citado en Rodríguez, 2008): Incorpora a la Comunicación Organizacional desde un enfoque de la dirección empresarial y la ubica en la esfera de la gestión o Management, definida como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia.

Aunque estos difieren en algunos aspectos medulares todos coinciden en la importancia de la Comunicación Organizacional para orientar la actividad de la

empresa.

Es conocido que en la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano se halla el hombre y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

Además, al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados que constituyen la base de nuestra cultura.

Por su parte el investigador Martín (1982) reduce dichas funciones a actividades muy puntuales tales 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 la comunicación sea clara, veraz, transparente.
- Mantener estrecha relación de colaboración con los medios.
- Verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Según el criterio de la prestigiosa investigadora cubana, Trelles (2001), sería procedente establecer una tipología más amplia como la siguiente:

- Función descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.



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

Los estudios latinoamericanos de las últimas décadas del pasado siglo, colocaron como epicentro de sus tratamientos a la comunicación desde un modelo participativo y bidireccional e investigaron, no solo la transmisión y el emisor, sino la relación comunicativa y el papel del receptor en la interacción. Así, Barbero (1987), Orozco (2001) y Canclini (2002) concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles de emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados.

## **1.2 Acerca de Comunicación Interna.**

La comunicación organizacional, según Fernández (1999), puede dividirse en comunicación interna y externa: **Comunicación Interna:** “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. **Comunicación Externa:** “Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

La comunicación interna es el centro más neurálgico de una institución y puede llegar a convertirse en una verdadera herramienta para el logro de la efectividad institucional, porque el éxito está en comunicar de forma clara, concisa, a tiempo, en forma efectiva y precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y verdaderamente comprometidos con dicha institución. La Comunicación Interna no es más que los procesos comunicativos desarrollados en el interior de la institución y dirigidos a lograr su estabilidad para conseguir sus objetivos, metas, políticas, desarrollar su cultura, transmitirla y socializar a sus miembros.

“Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la institución, es la interacción humana que ocurre dentro de las instituciones y entre los miembros de las misma”. (Grillo, 2007: 35).

La comunicación interna “...que se desarrolle en la escuela debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de perfeccionamiento: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos”. (Grillo, 2007: 39).

### **1.2.1 Formas de la Comunicación interna**

La comunicación formal y no formal sirven para estudiar la comunicación interna. Las fuentes consultadas refieren que esta es una división bastante teórica y que en la práctica se entremezclan, por lo tanto esta es una clasificación de tipo analítica que observa la realidad de forma relativa.

#### **La comunicación formal**

Las relaciones formales son fruto de un plan formalmente establecido, son racionales y definidas por la dirección de la institución y sobre ellas se superponen otras comunicaciones más espontáneas, informales y más afectivas. Esta forma de comunicación sigue los esquemas formales, la cadena de mando de la estructura organizativa, de ahí que tenga en cuenta el conjunto de posiciones sociales de las personas en la institución, de su división del trabajo que da lugar a diversas funciones y las esferas de autoridad y poder de arriba hacia abajo.

Partiendo del análisis de la organización formal de una institución de su tamaño, jerarquización, se conocerán los principales problemas de comunicación derivados de esa propia estructura organizativa, las formas de comportamiento de la institución y sus relaciones sociales, las motivaciones de sus trabajadores y sus valores.

Los canales formales de comunicación interna sirven para desarrollar las tareas de la institución, coordinarlas, controlarlas y efectuar medición de las mismas, como por ejemplo, conocer las sugerencias de los trabajadores y sus planteamientos, convirtiéndose estos canales en herramientas muy importantes para la buena

marcha de la institución. A través de los mensajes se ayudan a sus miembros a entender el rol de ellos en las tareas de su institución, sirviendo para dirigir el cumplimiento de las tareas de dicha institución.

Por tanto la comunicación formal se relaciona fundamentalmente con aspectos laborales, utilizándose diversos medios que van desde la escritura hasta la Intranet.

### **La comunicación informal y el rumor**

La comunicación informal se relaciona con la institución informal, a partir de la afinidad e intereses comunes de los miembros, utiliza los canales no oficiales de la institución y es mucho más rápida que la formal. Por lo tanto el flujo informal de los mensajes no sigue los canales establecidos por la jerárquica de la institución sino que desarrolla su propia estructura social, expresada a través de grupos de personas, pandillas, clubes, relaciones de parentesco.

Esta comunicación representa la mayoría de las comunicaciones que se desarrollan en la institución.

La misma se relaciona con muchos aspectos laborales pero sin la debida legitimidad y en este tipo de comunicación ocurren muchos mensajes de tipo enredadera.

Estos motivan mucho a los miembros de la institución y tienen una retroalimentación rápida.

Dentro de la comunicación informal, el rumor es el que más circula y se refiere a la información vaga y confusa, emitida por fuentes no bien identificadas, que trata de temas que afectan a la institución o a la sociedad y circula a través de "cadena o cascada". A la vez que va circulando las personas le van aportando sus propias interpretaciones sobre el hecho que se rumora.

Los directivos deben dar un tratamiento adecuado a los rumores, investigar sus causas, aprovecharse de la rapidez de su mecanismo de retroalimentación, analizar los mensajes que circulan y su validez en cuanto a la información útil que puedan aportar, neutralizar sus efectos negativos.

### **Los públicos**

El concepto de público puede ser definido como “un conjunto de personas o instituciones que, por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen un interés de la comunicación” (Piedra, 2002). La Institución, en su accionar, es impactada o impacta a personas cuyas actitudes, opiniones, valoraciones son imprescindibles y determinantes. Esta conceptualización comprende desde el ente aislado, hasta la colectividad traducida en ese universo arrollador que puede ser la opinión pública.

Para Sanz de La Tajada (1994) el público está constituido por “un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad-semejanza entre sí a efectos de su relación con la institución-con los que la entidad desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.

### **Público Interno**

Según Trelles (2001):

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución”.

El público interno de la institución está conformado por dos componentes en dependencia de los niveles jerárquicos que ocupen en la institución: los directivos o jefes y los trabajadores en general o subordinados. Se entiende por **directivos** a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos en la institución y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la misma y a cada uno de sus públicos y por **trabajadores** en general se refieren a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos en la institución.

### **Las redes de comunicación en la institución:**

La red en la institución no es más que una agrupación de personas con el objetivo de facilitar la comunicación entre ellos, los cuales comparten códigos lingüísticos, intereses comunes, sistema de valores, sistemas técnicos compatibles. Entre estos miembros se desarrolla una relación comunicativa significativa que merece atención.

“Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización.”(Muriel y Rota, 1986).

Cuando se analiza una red se enfatiza en la relación comunicativa que se desarrolla entre sus miembros y sus principales tipos son:

- 1 Redes de sistema oral, trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la institución.
- 2 Redes de grupos, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la institución.
- 3 Redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la institución. Estas pueden ser radiales y entrelazadas. En las redes radiales un individuo interactúa con otros miembros de la institución que se conectan entre ellos, mientras que en las redes entrelazadas todos los miembros lo hacen.

Para identificar la red de comunicación de una institución se utilizan técnicas sociométricas entre ellas el sociograma, que localizan las diferentes relaciones informales que se desarrollan en la misma y sus líderes informales. En este sentido se identifican:

- 1 Individuos aislados de la institución: Son los que tienen poco contacto con los demás.
- 2 Líderes de opinión: Guían los comportamientos de los demás sin tener autoridad formal.
- 3 Guardabarreras: Controlan el flujo de información y deciden cuán importante es la información a diseminar.
- 4 Individuos cosmopolitas: conectan la institución con su entorno.
- 5 Individuos puentes: relacionan el grupo al que pertenece con miembros de otro grupo.
- 6 Enlaces: son los que conectan dos grupos sin pertenecer a ninguno de ellos.

## **El mensaje, sus propósitos y tipos o clasificación:**

Es la información que circula dentro de la organización y según Goldhaber(1986) estos tienen lugar y son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Muchos son los autores que se han referido a ellos y han propuesto clasificaciones en dependencia del propósito que persiguen. Los mensajes se definen por: “la información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas.”

El mensaje son aquellas informaciones significativas sobre personas, objetos, acontecimientos generales que suceden durante las interacciones humanas.

### *Propósitos de los mensajes de la institución*

Los mensajes de la institución son difundidos en respuesta a sus objetivos, metas y políticas. Sus funciones específicas y sus propósitos son: informar, persuadir, ordenar e instruir, integrar. Esta es la clasificación más completa.

A los efectos de esta investigación el autor se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

1- Según sus propuestas:

1 De tarea: guardan relación con los productos y actividades que tienen especial interés para la institución (mensajes para las mejoras de servicios, calidad del servicio, información sobre cómo realizar las tareas los trabajadores, capacitación, resolución de problemas, sugerencias de ideas, información sobre objetivos anuales, etc.

2 De Mantenimiento: ayudan a la institución a su supervivencia y a desarrollarse y le facilitan cumplir sus objetivos incluyendo en este tipo de mensajes las órdenes, procedimientos, políticas, etc.

3 Humanos: dirigidos a las personas de la institución tomando en cuenta sus actitudes, motivaciones, realizaciones profesionales, etc., relacionados con los sentimientos, relaciones interpersonales, valores, etc.

## **Flujos, tipos o dirección de la comunicación interna en la institución**

Cuando hablamos de flujo nos estamos refiriendo a la dirección en que viaja la comunicación y que está definida en el organigrama de la organización tratando específicamente de la comunicación formal. De esta manera los tipos de flujo se corresponden a los tipos de comunicación interna. (Massie, 1960). Entre ellas comunicación horizontal y vertical ascendente y descendente.

Por otra parte la dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección **ascendente o descendente**, esta última es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización más alto a uno más bajo. (Gutiérrez, 2005.).

**Comunicación descendente:** Son los mensajes que fluyen de la dirección hacia el público interno, estas marcan el ritmo y establecen el medio ambiente requerido para que las comunicaciones ascendentes sean exitosas. “La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica”. (Trelles y cols, 2006, p. 45). Es la forma más común aunque no siempre la más eficiente- de transmisión de información en las organizaciones, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes.

En este flujo de la comunicación se utilizan mensajes de todos los tipos ya mencionados y se identifican 5 tipos de comunicaciones descendentes:

- 3 Instrucciones laborales, cartas y circulares internas.
- 4 Información sobre las metas y misión de la institución.
- 5 Procedimientos y prácticas laborales.
- 6 Procesos de Retroalimentación.
- 7 Mensajes dirigidos a los empleados para motivarlos.

**Objetivos de la comunicación descendente:**

1. Asegurar el conocimiento de la misión y meta de la institución por el público interno.
2. Lograr confianza y credibilidad.
3. Agilizar los canales de transmisión de mensajes.
4. Fortalecer los roles jerárquicos.
5. Facilitar la operatividad y la comunicación.

**Comunicación horizontal:** El flujo horizontal responde evidentemente a la comunicación horizontal la cual consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. (Massie, 1960). Por lo general, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos.

**Objetivos de la comunicación horizontal:**

1. Coordinar tareas.
2. Resolver problemas y conflictos entre colegas.
3. Favorecer la comunicación entre las personas y entre las distintas áreas de la institución.
4. Facilitar cumplimiento de la misión y metas de la institución.
5. Favorecer la cohesión interna.
6. Mejorar el desarrollo institucional.

**Comunicación ascendente:** Son aquellos mensajes que fluyen de los trabajadores hacia los directivos y tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los trabajadores, por lo cual siguen las redes formales ascendentes.

**Objetivos de la comunicación ascendente:**

1. Evidenciar el nivel de recepción del medio ambiente para estas comunicaciones.
2. Estimular sugerencias y solución de problemas.
3. Estimular el compromiso del público interno y la retroalimentación.

Es necesario resaltar la alta connotación que posee el flujo con respecto al funcionamiento de la organización pues cualquiera de las direcciones que adoptan son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



### **Canales de comunicación interna, sus propósitos:**

Los canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos. (Muriel y Rota, 2000). Los medios o canales mediatizados requieren de algún tipo de tecnología para difundirse y del contacto entre la fuente que emite el mensaje y el receptor del mismo, ya que este contacto no es directo sino mediado a través de la radio, televisión, teléfono, intranet, etc. Los canales directos se refieren a la comunicación cara a cara, dígase hablar, escuchar, gesticular, señalar, etc. y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales. Dependerá de las posibilidades en cuanto a recursos financieros y tecnológicos de que disponga la institución para utilizar uno u otro, siendo lo más indicado lograr un equilibrio entre ambos medios de comunicación.

### **Barreras de Comunicación:**

Por último, queda referirse a las barreras de comunicación. Según Grillo (2004, p. 28), “son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente”.

La misma autora nos plantea que en la organización estas barreras se presentan de diferentes tipos:

- *Distorsiones perceptivas y culturales:* “Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y oír de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además, comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma. La comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y el receptor son razonablemente similares”. (Davis, 2002 p. 61)
- *Problemas Semánticos:* se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.

- *Cognoscitivas*: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc.
- *Humanas y psicológicas*: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se filtra o que es selectiva.
- *Distracciones físicas, canales deficientes*. Las barreras físicas como el ruido, la distancia geográfica, el mal control ecológico, las malas condiciones o deterioro físico del puesto o local de trabajo.

### **1.3 Diagnóstico de Comunicación Interna: el comienzo necesario.**

*«El diagnóstico es ( ) un método para la identificación de aquellos campos que en una empresa pueden ofrecer resistencia a los cambios y puede ayudarla a proyectarse en la dirección de los mismos ( )»*

*Ángel Ramón Hernández Gómez*

Cuando se investiga en cualquier organización o empresa acerca de los elementos que conforman los procesos comunicativos es conveniente partir de un diagnóstico. El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que nos permite analizar la realidad. El diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización.

En ocasiones se utilizan indistintamente los términos auditoría y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues la auditoría consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva (Saló, 2000, p. 103).

De manera general, el diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. La auditoría, por el contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008, p. 30)

En la investigación se adopta la terminología diagnóstico por considerarla más adecuada para cumplir los objetivos expuestos y más contextualizada a la situación cubana.

A decir de (Pérez Betancourt, 2007, p. 3) el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento.

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna. Muriel y Rota (2000)

Las autoras referidas abordan otros dos tipos de investigaciones de la comunicación interna las cuales son:

- Investigación descriptiva acerca de los públicos internos: permite conocer particularidades de los miembros de la organización, por lo que es útil para "el establecimiento lento de programas de desarrollo y capacitación, para el diseño y elaboración de mensajes impactantes y para la selección de los medios de comunicación adecuados, así como para la organización de festejos, y felicitaciones en fechas de onomásticos, cumpleaños, etc." (Muriel y Rota, 2000)
- Investigación de las opiniones y actitudes de los públicos internos: permite conocer las inclinaciones, tendencias, actitudes y posibles comportamientos de los miembros de la organización con respecto a las orientaciones y políticas de la dirección. Esta investigación posibilita "al sistema de comunicación institucional ubicar afinidades y áreas de conflicto real y potencial, lo que puede facilitar la armonización entre los intereses de la institución y los de su público interno." (Ibídem)

Son también Muriel y Rota quienes apuntan las principales ventajas de este tipo de diagnóstico las cuales se resumen en que:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.

- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

El diagnóstico de comunicación interna no sólo permite conocer las necesidades comunicativas del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la misión, los objetivos y modos de hacer de la organización y potencie el intercambio entre los trabajadores y entre estos y la dirección.

Además, aporta elementos que pudieran propiciar la creación e implementación de un plan de comunicación interna.

#### **1.4 Cultura y comunicación**

La compleja polisemia en torno al término cultura, no se ha podido resolver, aún es tema de debate entre estudiosos provenientes de disímiles esferas del conocimiento. La cuestión cultural sigue siendo una fecunda semilla de donde todos parecen seguir obteniendo provecho, de manera que el consenso espera por tomar parte y establecer un concepto común a todos. No obstante se ha decidido examinar, más bien que definir, las complejas relaciones entre cultura, y comunicación, que lleven a un análisis más cercano al presente objeto de estudio. Sin ahondar en este conflicto, se hará una mirada hacia dentro, a la cultura organizacional que tejen las instituciones y cómo comunican esos valores a sus públicos.

La cultura organizacional de la institución guarda una estrecha relación con la comunicación que se desarrolle dentro de la misma. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones o en algunas de ellas, que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o que más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, que se busque o no la retroalimentación; va a derivarse de los valores y creencias organizacionales que presidan la organización. Más aun, estos van a definir lo que se pudiera llamar el estilo comunicativo de la institución.

Se puede afirmar que cuando una organización cuenta con una cultura fuerte, contará además con una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus miembros, estos cuentan con una especie de brújula que orienta sus acciones y su comportamiento diario; de manera que es su espíritu y su sentido de pertenencia hacia la institución, más que las reglas de la misma, las que favorecen el desarrollo de una buena comunicación interna.

¿Cómo se reconoce a las personas que se destacan en su trabajo? ¿A través de qué medios o canales se accede a los directivos? ¿Qué tipos de ceremonias se llevan a cabo en la organización? ¿Qué valores se construyen en ella? ¿Cómo se recibe a las personas que no son de la institución? Estas y otras interrogantes se refieren a la cultura organizacional y al adecuado tratamiento que se preste a la comunicación dentro de la institución.

Según Villafaña (1999) la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional que a su vez es uno de los factores que determina la identidad y por ende la autoimagen de las organizaciones -“es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma”. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión de comunicación, la que se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Por otro lado, Fernández Collado ve implícito dentro del quehacer de la Institución que para que sea desarrollada una cultura en pos de la defensa de su misión y visión deberán ser compartidos, las normas conscientes o no, los valores y otros elementos culturales, por todos los miembros, al respecto señala que la cultura organizacional es... *“el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”* (Fernández Collado, 1997: 110).

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias

y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional está constituida por los: “valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización” (Durán, 2008).

”La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)” (Aguado, 2008).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se deduce que todos conciben a la cultura como toda huella que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Debido a la importancia que reviste la cultura para una organización es evidente, que a pesar de que pueda ser débil o fuerte, más o menos compartida o encubierta, adecuada o inadecuada para el logro de sus objetivos, siempre está presente. Como afirma Gagliardi (2008, citado en Rodríguez 2008: 32), “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” lo que quiere decir que le confiere su identidad (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer frente a sus problemas derivados de su funcionamiento interno. “La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional. Es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía” (Allaire y Firsirotu, 1985 citado en citado por Luna, 2009: 32).

## **2 Marco Referencial**

**2.1** La empresa surge por el año 1966 con la idea del Comandante en Jefe Fidel Castro que por ese año subió a la loma de “Las Llanadas” en el centro del territorio yaguajayense y observó el gran llano que se conformaba por el “Valle del río Caonao” y dijo “vamos a crear un gran plan de producción de viandas,

hortalizas y lechero que tendrá potencial nacional para aprovechar las potencialidades que brinda este territorio”, más tarde en el año 1977 el Ministerio de la Agricultura, en Ciudad de la Habana, crea legalmente a la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” .

La empresa está ubicada en el poblado de Iguará, Municipio de Yagaujay, provincia de Sancti Spíritus, tiene asignadas para la producción unas 103 caballerías de tierra, de las cuales 12 pertenecen a los cultivos permanentes, 6 a la ganadería y 19 bajo riego de alta tecnología. Cuenta con un total de 395 trabajadores, de ellos 91 son mujeres, el promedio mayor de las edades se encuentra entre los 35 y 55 años. En área de oficinas y departamentos de la dirección se cuenta con 48 trabajadores.

La Empresa de Cultivos varios “Valle del Caonao” tiene como **Misión:** Fomentar el incremento de la producción de Cultivos Varios y frutales para satisfacer en calidad y cantidad las necesidades alimentarias de la población del territorio, así como propiciarle al país la sustitución de importaciones. Bajo los principios de liderazgo, mejora continua, enfoque de género y los valores de lealtad, éticos y sentido de pertenencia con la adecuada rentabilidad. Y su **Visión es:** Somos una entidad estatal, insignia Municipal en la producción de Cultivos Varios y Cultivos protegidos en calidad y cantidad, contribuyendo a satisfacer las necesidades alimentarias de la población y el consumo social de territorio.

Está subordinada al MINAGRI (Ministerio de la Agricultura) de Sancti Spíritus, además tiene relaciones comerciales y de otra índole con otras empresas como, la Empresa de Acopio de Sancti Spíritus, la Empresa de Suministro Agropecuario provincial, la Empresa Mixta de Semillas de Sancti Spíritus, la UEB Fruta y Flora de nuestra provincia entre otras.

Objetivos de trabajo de la Dirección de Capital Humano de la empresa para el 2012:

- 1- Lograr al máximo el cumplimiento de la jornada Laboral.



- 2- Vincular al 100% de los trabajadores a los resultados finales de la producción en el primer trimestre del año.
- 3- Incrementar la productividad del trabajo.
- 4- Cumplir con el programa de empleo al 100%.
- 5- No tener trabajadores disponibles.
- 6- Mantener la prestación a corto plazo de la seguridad social por debajo del 2% establecido.
- 7- Mantener los índices de accidentabilidad por debajo de la media Nacional.
- 8- Cumplir con el plan de áreas protegidas para el año.
- 9- Consolidar el trabajo de los centros internos y el IPA.

Plan de Siembra Año que se propuso la empresa para el año 2011:

Plan	Real
851.9 ha	1828.2 ha

Aunque de forma general se cumple hay afectaciones en cultivos fundamentales:

Malanga de un plan de 13.4, Real 6.6

Yuca de un plan de 87.1, Real 67.4

Ñame de un plan de 2ha, Real 1.6

Plátano total plan 23.5, Real 13.1

Garbanzo plan 10ha, Real 0

El sobrecumplimiento está dado por cultivos como el maíz, frijol, arroz, mango.

Proyecciones 2012

- Cumplir el plan de producción por cultivos.
- Cumplir el plan de sustitución de importaciones.

-Las producciones se le den el destino planificado.

## **2.2 Problemas más notorios en cuanto al problema investigado.**

El autor de esta investigación ha podido escuchar y observar diferentes insuficiencias en pasillos, reuniones de departamentos y sindicales de insuficiencias tales como: Falta comunicación entre los directivos y los trabajadores. No existe un personal especializado que se dedique a la actividad de divulgación y Relaciones Públicas. No existe planificación de la comunicación. Insatisfacciones por parte de los trabajadores ya que los salarios son muy bajos. Los locales de trabajo no cuentan con las condiciones necesarias para trabajar. Existe poca confianza entre los jefes y los subordinados. Existe personal que no reúne las condiciones para ocupar el puesto de trabajo. Falta de cooperación entre las diferentes áreas. Desmotivación de jefes y subordinados. Existe una comunicación interna dañada.

## **2.3 Bases legales de la investigación.**

La Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” se rige por la resolución **No: 294-76** del MNAGRI.

### **Resolución No: 294-76**

**Por cuanto:** La Ley número 1323 “De Organización de la Administración Central del Estado”, de fecha 30 de noviembre de 1976, crea el Ministerio de la Agricultura y confiere a quien resuelve en el acápite K) de su artículo 53, la atribución de crear empresas nacionales subordinadas al Ministerio.

*Por cuanto: La creación por este Ministerio de sus empresas subordinadas, responde al programa a seguir para la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, en el cual quedan enmarcadas las empresas socialistas como eslabón primario y base del complejo sistema de la economía nacional.*

**Por cuanto:** El desarrollo actual y perspectiva de la Agricultura No Cañera y la necesidad de encauzarla dentro de los nuevos conceptos de división y

especialización territorial, determinan la conveniencia de la creación de una empresa nacional dedicada a los cultivos varios, frutales y la ganadería para lo cual concurren las condiciones indispensables.

**Por cuanto:** En el ejercicio de las atribuciones y funciones que me han sido conferidas,

**Resuelvo:**

**Primero:** Crear con personalidad jurídica propia, la EMPRESA DE CULTIVOS VARIOS “VALLE DEL CAONAO” la que tendrá su domicilio legal en el municipio de Yagajay, provincia de Sancti Spíritus y se regirá por lo establecido en la presente Resolución y en el Reglamento que para la misma se promulgará sobre la base del reglamento General para las Empresas Estatales.

**Segundo:** La Empresa que por esta Resolución se crea, tendrá carácter nacional y estará subordinada a la Delegación del Ministerio en la provincia de Sancti Spíritus.

**Tercero:** A esta Empresa le corresponderá ejecutar con la mayor eficiencia en su gestión económica y bajo la dirección del órgano de este Ministerio, a que está subordinada, las actividades expresadas en el plan técnico económico a que se apruebe para la misma, referidas fundamentalmente a la siembra, cultivo y cosecha en escala comercial de productos agrícolas exceptos caña y pastos.

**Cuarto:** Para la realización de sus fines y sin perjuicio de las que se establezcan en su Reglamento Orgánico, la Empresa tendrá atribuciones, funcionales y deberes (...)

**Quinto:** La Empresa contará con los medios básicos, de rotación y demás medios, fondos y recursos que le hayan sido asignados por el Estado para su funcionamiento y operaciones.

**Sexto:** La dirección, administración y representación de la Empresa quedará a cargo de un Director, quien estará asesorado por un Consejo de Dirección.

Al Director, como máxima autoridad de la Empresa y responsable personal de sus actividades, deberes, atribuciones y funciones corresponderá (...)

**Séptimo**: Esta Empresa comenzará sus operaciones a partir del día primero de enero de mil novecientos setenta y siete.

**Octavo**: Se derogan cuentas Resoluciones y disposiciones se opondan al cumplimiento de lo establecido en la presente.

**Noveno**: La Dirección Jurídica tramitará las notificaciones de la presente Resolución, con entrega de copias certificadas de la misma, a cuantas personas y Organismos resulte procedente.

Dada en el Ministerio de la Agricultura, en Ciudad de la Habana, a los 15 días del mes de diciembre de mil novecientos setenta y seis. “AÑO DEL XX ANIVERSARIO DEL GRANMA”.

La empresa además cuenta con un documento oficial aplicado a comienzos del 2012 que se relaciona con nuestra investigación titulado: **documento distribuido entre los trabajadores para propiciar atmósfera de confianza mutua:**

La Empresa tiene establecido una atmósfera de Confianza Mutua para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los Objetivos de la Dirección en su conjunto. Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de la información que las personas necesitan para tomar las decisiones y entrar en acción. Propicia además la cooperación y la delegación que requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la empresa. La confianza está basada en la seguridad respeto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo de personas. La comunicación abierta de la confianza que exista dentro de la Entidad. Un alto nivel de confianza mutua estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir información fortalece el control reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

# *Capítulo II*

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

### **1.1 Acceso al campo**

La investigación cualitativa se desarrolla básicamente en un contexto de interacción personal. Con esto (Rodríguez, 2004) se refiere a que el investigador y los actores sociales implicados desempeñan diversos roles (investigador, participante) depende del grado de implicación.

Según Rodríguez (2004), este es “un proceso en el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para el estudio, proceso que tiene lugar casi permanentemente que se inicia el primer día en que se entra en el escenario objeto de investigación y que termina al finalizar el estudio ”

En este intercambio solo se podrá obtener los objetivos de investigación propuestos si se alcanza un clima de confianza y seguridad tal que favorezca la interacción progresiva.

Para acceder a los escenarios estudiados la investigadora se presentó ante el director de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao” para obtener el permiso necesario para la realización de la investigación. El director accedió y puso a disposición de la investigadora las áreas y trabajadores de la empresa.

La investigación comienza en el mes de noviembre terminando en febrero del año 2011-2012 respectivamente, extendiéndose por tres meses y en este caso la investigadora desempeña un rol protagónico y determinante para el correcto desarrollo de la investigación.

Se ha tenido como principio de organización que, los intercambios tengan lugar siempre en momentos en los cuales no se afecten las actividades laborales.

El autor propicia las condiciones que permitan un ambiente distendido y de cooperación, que impulse a participar activamente en cada sesión de trabajo a los implicados.

Durante los tres meses de trabajo en el campo, se logró un acercamiento progresivo y un dominio consecuente de las principales situaciones que tienen lugar en la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”. Una vez que se asume la responsabilidad de comenzar a realizar el trabajo, se le concede un tiempo a realizar un acercamiento informal con las personas implicadas. Este contacto inicial duró aproximadamente tres semanas, y permitió comenzar a observar el ambiente comunicativo con una intención diferente, transcurrido este tiempo se procedió a un acercamiento más formal para conocer las principales características del personal incluido dentro de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”, de las actividades que realizan, de la utilización de los espacios físicos, de las relaciones entre los directivos y trabajadores y de otras fuentes de interés a la investigación.

## **1.2 Selección de informantes**

La selección de la muestra de este diseño cualitativo constituye la selección de los sujetos que participan en la investigación. Se trata de una selección intencional y razonada en que las personas no son objetos de estudio, sino sujetos que se estudian con un carácter interpretativo colectivo y no particularizado. Por cuanto son portadores de significados compartidos construidos en su medio natural, en su realidad histórica cultural y que responden a los objetivos de la investigación, donde los informantes dan cuenta de su visión sobre la comunicación interna de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”.

El número de informantes se adecua, en cada caso, a las exigencias de los procedimientos empleados, teniendo como principio fundamental la calidad de la información a recoger y el criterio de saturación se obtiene cuando el escenario de informantes no aporta ya ningún elemento relevante a la investigación.

La estrategia utilizada para seleccionar a los informantes fue la del Muestreo Teórico de Glaser y Strauss, 1967 (Citado por González Ceballo, 2009), donde el número de casos carece de importancia, lo importante es el “potencial” de cada caso, en función de lograr opiniones y valoraciones diversas que sugieran una

visión amplia de la realidad estudiada; logrando también la heterogeneidad de los sujetos que participarán en la investigación, se podrán desarrollar comprensiones teóricas, apoyándose además en el fenómeno descrito por Spradley, 1979 (Citado por González Ceballo, 2009), donde sostiene que “(...) uno de los requerimientos para los “buenos informantes” es el logro de una enculturación completa, es decir, que conozcan tan bien a una cultura que ya no piensen acerca de ella”.

La elección de los informantes claves constó de determinados indicadores que posibilitarán la mejor calidad de los contenidos de información. Estos fueron:

- La pertenencia por plantilla de los integrantes de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”.
- La antigüedad, entiéndase por ello tanto fundadores y trabajadores, que acumulen el mayor tiempo de experiencia en la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”.
- Que se destaquen por el conocimiento de la historia y las características de la organización.
- La disposición de cooperar con la investigación.

De esta forma se conformaron cuarenta y ocho (48) informantes claves entre trabajadores y directivos. Se les aplicaron encuestas y entrevistas a treinta y seis (36) trabajadores y a una docena (12) de directivos.

Los siguientes criterios de medidas se elaboraron a partir de la metodología propuesta, pero también se nutrió en gran medida de las observaciones iniciales.

### **1.3 Aplicación de los instrumentos**

La observación participante fue la primera técnica empleada, durante 21 jornadas, de manera cubierta para lograr obtener una información lo más fidedigna posible. Se procedió a realizarla con apoyo del diario de campo durante tres meses (noviembre-febrero). Se observaron tres reuniones de sindicato, tres consejos de dirección y tres reuniones departamentales correspondientes a los meses ya



mencionados, así como una observación semanal a los murales durante el mismo período.

Estas sesiones de observación se realizaron con el objetivo de conocer, en el caso de los consejos de dirección y reuniones de sindicato el comportamiento de las personas, los temas que se tratan, el clima reinante, cantidad de información que se emite, así como la dirección de la comunicación. **(Anexo 2)**

Las observaciones a los murales tuvieron el propósito de conocer la cantidad y su ubicación en el instituto, el tipo de información y las características de los mensajes. **(Anexo 2)**

Luego de las primeras jornadas de observación, se comenzó a aplicar la entrevista a los 12 directivos, con una duración aproximada de una hora por entrevistados, para conocer las características que posee la estructura actual de la Empresa, sus fortalezas y debilidades y principales objetivos, la percepción que tiene la dirección sobre temas vinculados a la comunicación y las funciones que desempeña, conceptos acerca de comunicación interna y políticas que la rigen, personal que atiende la comunicación, presupuesto destinado a esta, volumen de información que se da a los subordinados, cómo se coordinan las tareas entre los departamentos, acciones que realizan para combatir el rumor y los retos a los que se enfrenta la institución. **(Anexo3)**

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de conocer la misión, principales debilidades y fortalezas y los objetivos trazados para el año 2012 **(Anexo 5)**

La encuesta fue aplicada a 36 trabajadores. Esta técnica permitió conocer cómo son tomadas las decisiones en la Empresa, la superación y evaluación del desempeño de los trabajadores, características del ambiente de trabajo, cómo es emitida la información, canales que más se usan, causas del rumor, cantidad de información emitida y recibida, así como la identificación con el centro. **(Anexo4)**

#### **1.4 Abandono del campo**

Cuando se estimó que los datos se repetían y ya no aportaban elementos novedosos a la regularidad detectada en el terreno sobre el problema estudiado se terminó el trabajo de campo.

### **1.5 Codificación y procesamiento de datos recogidos en el Diagnóstico de Comunicación Interna**

El proceso de diagnóstico estuvo dirigido a comprobar cuál es el estado actual de la Comunicación Interna en el ámbito de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada técnica utilizada.

#### **Análisis de documentos**

Como se ha dicho en el capítulo I los documentos revisados fueron: la Estrategia Empresarial y el Expediente único. El análisis de estos documentos permitió tener una caracterización general de la empresa, sobre su objeto social, estructura y los objetivos estratégicos para el 2012.

#### **Resultado de la observación**

A continuación se darán a conocer los resultados de la observación participante a las reuniones del Consejo de dirección, reuniones de sindicato, y reuniones de departamentos. **(Anexo 2)**

#### ***Consejos de Dirección de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao”.***

Se observaron 3 Consejos de Dirección presididos por el director. Todos tenían un orden del día previamente informado por escrito a los participantes.

El desarrollo de estas reuniones en todos los casos siguió el orden del día previsto. De las tres reuniones observadas, dos no comenzaron a la hora citada por afectaciones de organismos superiores a la directora. El promedio de participantes en estas reuniones es de 26 personas, de ellas 12 son miembros permanentes y 4 son invitados que representan las organizaciones políticas y de masas de la empresa. Las reuniones duran en términos generales aproximadamente de 2-3 horas. La duración de las intervenciones varía, ya que

cuando se informan asuntos tratados por el organismo superior pueden llegar a 20 minutos, pero en la mayoría de las reuniones las intervenciones son de aproximadamente de 10 a 15 minutos. Las reuniones son iniciadas siempre por el director. Todos los que integran la reunión participan, aunque se observa que 5 de ellos son los que más lo hacen (Director y los 5 Subdirectores). En este sentido se observa un estilo de dirección autocrático. En las 3 reuniones se manifestó un clima agradable ya que existe respeto mutuo entre sus miembros, motivación para el trabajo, las decisiones se colegian entre todos los miembros, se respeta la palabra dada y se tiene en cuenta el orden en que la misma fue pedida. Se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso.

Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes del tipo de:

Tareas-----17

Mantenimiento-----8

Humana-----2

En cuanto al comportamiento de los miembros, se observó que en la mayoría de los participantes prevalece la posición correcta del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada dirigida siempre al emisor y los brazos en posición de tomar notas. Las reuniones fueron un medio para intercambiar información y dar solución a los problemas que se presentaron en esos momentos y a posibles afectaciones futuras, pero siempre hubo algún que otro comentario en pasillos después de terminado el consejo. En las reuniones se toman acuerdos a los cuales se le da seguimiento. Como observación general se destaca las condiciones desfavorables del local ya que este posee varias décadas de construido y que algunos miembros mostraban signos de estar ansiosos por el fin de la reunión.

### ***Reuniones del sindicato***

Se observaron 3 reuniones con todos los trabajadores, presididas las tres, por un miembro del consejo de dirección, la secretaria de la sección sindical y el núcleo del PCC de la Empresa.

En todas las reuniones se citó con anterioridad y se informó el motivo de la misma y se siguió el orden previsto. Las tres reuniones comenzaron a la hora citada, la mayoría de los trabajadores participan, exceptuando los de la brigada de mantenimiento por encontrarse en reparación de unidades fuera del área. El promedio de duración de estas reuniones fue de cuarenta y cinco minutos y se observó que muchos estaban cansados por el horario en que comienzan las reuniones. El promedio de participación dado los temas tratados fue de 7 personas, de ellas 4 directivos y los demás participantes plantearon problemas relacionados con el con la calidad del almuerzo, la reparación de la empresa, la atención al hombre, el aprovechamiento de la jornada laboral, así como la disciplina laboral. La duración promedio de las intervenciones es de 5 minutos. Por lo general la comunicación fue iniciada por la secretaria de la sección sindical. El clima reinante fue adecuado, aunque en ocasiones existieron debates por las condiciones de trabajo inadecuadas. Se respeta la palabra. Hay respeto por las opiniones diferentes y se estimula la participación dialogada. Las temáticas tratadas a través de los mensajes emitidos, fueron:

Tareas -----5

Mantenimiento----1

Contenido humano--8

Los indicadores de comunicación no verbal observados, tales como: posición del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos, durante estas reuniones fueron los adecuados para el tipo de actividad. Las reuniones sirvieron de medio para intercambiar información, pero no para dar soluciones. En estas reuniones se tomaron acuerdos.

### ***Reuniones de departamentos***

Se observaron tres reuniones del departamento de producción. En todas se citó con anterioridad, pero no se circuló el orden del día. Estas reuniones se realizan todos los jueves, previos al Consejo de Distribución. Las reuniones son iniciadas por el subdirector de producción. La asistencia promedio es de un 100% de asistencia de sus miembros, duran en términos generales aproximadamente 30 minutos. Las intervenciones son rápidas y precisas y todos los miembros emiten su criterio. El clima reinante es agradable porque cada miembro trae por escrito los incumplimientos de la canasta en cada zona, tema que se trata siempre en cada reunión. Como norma, se respeta la palabra dada y se tiene en cuenta el orden en que la misma fue pedida. Hay respeto por las opiniones diferentes y se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso. Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes de:

Tareas-----8

Mantenimiento-----2

Humana-----0

En cuanto a los indicadores de comunicación no verbal se observó en las reuniones que en la mayoría de los participantes la posición del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos eran los adecuados a este tipo de reunión. Las reuniones fueron un medio para intercambiar información y se plantearon las posibles soluciones a los problemas que se presentaron. En estas reuniones se toma como acuerdo elevar los incumplimientos de los diferentes compradores y centros de acopio.

### ***Observación de los murales***

Esta actividad se desarrolló en 9 oportunidades de noviembre a febrero del 2012.

Las principales observaciones son las siguientes: En empresa dos murales una, de la sección sindical y otro del comité de base de la UJC. Están ubicados en lugares adecuados. Ambos recogen informaciones de orientación general y se

mantienen actualizados semanalmente. La información está ordenada y desde el punto de vista visual son legibles. Aunque no existe mural que muestre los índices de producción.

### **Resultado de la entrevista a directivos**

Se entrevistaron 6 miembros permanentes del Consejo de Dirección de la Empresa. Los criterios expresados por cada uno de ellos en las diferentes preguntas del cuestionario han sido analizados y las consideraciones principales son:

1. Características principales de la estructura actual de la empresa.

Los 12 directivos conocen la estructura actual de la Empresa y consideran que está acorde con el objeto social de la misma, está compuesta por un director, 5 subdirectores y 6 jefes de UEB.

2. Principales fortalezas de la Empresa:

- La ubicación geográfica, al encontrarse ubicada en una zona de tierras excelentes para varios cultivos.
- Buena producción anual de papa.
- Buen estado técnico de la maquinaria agrícola.

3. Principales debilidades de la Empresa:

- Poco abastecimiento.
- Poca asignación de fertilizantes, herbicidas e insecticidas.
- Escasa capacitación en temas relacionados con la ética del trabajador agrícola.
- No existencia de un sistema de pago.

3. Objetivos fundamentales de la Empresa:

Según los entrevistados los objetivos de empresa están relacionados con:

- Fortalecer el papel que le corresponde a las UEB.

- Mejorar los resultados económicos – financieros y la eficiencia de la Empresa.
- Consolidar el desarrollo del capital humano priorizando la preparación y superación de los cuadros, reservas y trabajadores, logrando incrementar los valores éticos, la productividad y la retribución salarial en correspondencia a los resultados del trabajo.
- Garantizar la comercialización de alimentos, cumpliendo con la logística de almacenes y un adecuado enfoque al cliente.
- Lograr mejor gestión en la venta de mercancía al sector turístico cercano de los cayos de norte.
- Elevar el control interno, la calidad de la contabilidad y las acciones de control, logrando efectividad en la prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como cumplir con las tareas de la defensa del país.

4. Conocimiento por todos los trabajadores de los objetivos fundamentales de la Empresa:

Se considera que un pequeño por ciento de los trabajadores sí conocen los objetivos fundamentales de la empresa.

5. Posibilidad que tiene el colectivo de trabajadores de expresar sus ideas y sugerencias.

Sí hay espacios creados para que los trabajadores expresen sus ideas y sugerencias a través de las asambleas sindicales y reuniones de departamentos, y en estas pueden expresar todo lo que sienten y desean.

6. Movilidad de los puestos de trabajo.

No existe movilidad, pero sí carencia del personal calificado. Como política de la institución siempre se ha tenido en cuenta primero al personal interno para cubrir alguna plaza vacante.

7. Como percibe la dirección los temas vinculados a la comunicación y qué funciones desempeña está de acuerdo con sus criterios

El equipo de dirección plantea de que la comunicación es la base del buen funcionamiento del cumplimiento del objeto social de la entidad pero en la empresa los procesos de comunicación se han venido desarrollando de forma espontánea sin responder a ninguna estrategia sistémica previamente diseñada.

8. Conceptos que tienen sobre comunicación interna y existencia de alguna política que la rija.

Consideran que la comunicación interna es fundamental para el buen desempeño entre compañeros de trabajo que permite aglutinar mejor a los trabajadores alrededor de los principales objetivos y al logro de sus metas.

En la empresa no existe ninguna política reglamentada que rija los procesos de comunicación.

9. Relaciones con los subordinados.

La comunicación con los subordinados es buena, se dirigen a los subordinados de forma ecuánime buscando siempre de que entiendan lo que se quiere con ellos y siempre con respeto.

10. Vías que utilizan para comunicarse con los subordinados.

Los principales medios de comunicación que se utilizan con los trabajadores, (público interno) son: Comunicación oral, cara a cara en reuniones de departamentos y en menor medida el teléfono.

11. Tipo de información que se comunica a los subordinados.

El tipo de información que comunican a sus subordinados está relacionada con las tareas, las prioridades y las principales acciones a desarrollar durante el mes.

12. Volumen de información que se le da a los subordinados y frecuencia.



Se considera que el volumen de información que se envía a los subordinados es grande, con una frecuencia diaria.

13. Actividades de confraternización informal interna entre los departamentos y participación en estas de los directivos.

Se celebran cumpleaños colectivos, Día del Economista y Días de las madres y de los padres, los directivos no participan según sus programas de trabajo.

14. Costumbre de envíos de mensajes de felicitación a los subordinados por parte de los jefes.

No es habitual el envío de mensajes de felicitación a los subordinados. En ocasiones, se reconocen los mejores trabajadores públicamente y con diplomas acreditativos.

15. Cuando se origina un rumor qué acciones se realizan.

Los rumores que pueden perjudicar a la imagen de la empresa se analizan de inmediato para conocer las posibles causas de ello y así actuar con transparencia y rapidez en la solución de los mismos. En todos los casos se analiza lo positivo que pueda haber en el rumor y se trabaja para neutralizar los efectos negativos.

16. Coordinación de las tareas entre los departamentos.

El Consejo de Dirección y los consejillos de cada semana son el marco propicio para coordinar las tareas entre los departamentos, a partir de ahí las subdirecciones crean los grupos de trabajo y nombran los responsables de las tareas.

17. Posibilidades de superación que se le brindan a los trabajadores.

La empresa brinda oportunidades de superación a sus trabajadores y por parte de las especialistas de capacitación y cuadros se preparan cursos en temas de ética, valores y superación teniendo en cuenta los puestos de trabajo.

18. Posición en que se encuentra la empresa con respecto a otras de la provincia y a nivel nacional.

Con respecto a nivel nacional, falta mucho por hacer para lograr obtener un reconocimiento de esta magnitud.

19. Aspectos que faltan por hacer en la Empresa.

Perfeccionar el estilo de dirección participativo. Buscar nuevas vías que permitan conocer mejor los intereses y necesidades de los colectivos de trabajadores. Diseñar un plan de comunicación que permita que los procesos de comunicativos sean más efectivos y coadyuven a lograr aún más la unidad de todo el colectivo en aras de alcanzar resultados exitosos y cumplir los objetivos propuestos.

### **Encuesta a trabajadores**

La encuesta fue aplicada a 36 trabajadores.

1. Sobre el año de creación de la institución, 23 trabajadores no tenían conocimientos de este dato, 9 sí tenían conocimientos y 4 más o menos.

2. Sobre la razón de ser o misión de la institución 16 plantearon tener conocimiento de esta, 9 no la conocen y 11 marcaron que más o menos.

2. a) Respecto a las metas de la institución 19 opinaron que es la producción de alimentos, 17 el cumplimiento del plan técnico- económico y otros le dan importancia al trabajo con eficiencia y no faltantes económico.

3. Lo que más gusta de la Empresa es:

- La labor que realizan.
- Relaciones de trabajo.
- La solidaridad entre los trabajadores.

4. Lo que menos gusta de la Empresa:

- Condiciones de trabajo (24 trabajadores)

- Falta de combustible (31 trabajadores)

5. A la hora de tomar las decisiones en de la Empresa.

	<u>De acuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>
Se considera siempre la participación de las organizaciones:	23 personas	13 personas
Se argumentan con información buscadas al efecto:	11 personas	25 personas
Se facilita la participación de los trabajadores:	10 personas	26 personas

6. En la Empresa:

	<u>De acuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección:	25 personas	11 personas
Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla:	3 personas	33 personas
Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.	5 personas	31 personas

7. Exprese su opinión sobre:

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Dedica recursos la Empresa a la superación de los trabajadores:	26	10
Existe algún sistema permanente de	27	9

evaluación de la labor profesional dentro de su entidad:

Conoce si existe un documento que refleja las competencias laborales de su cargo:	14	22
---	----	----

Conoce Ud. los aspectos que se evalúan en su puesto de trabajo:	13	23
---	----	----

8. En igualdad de condiciones laborales y salariales, se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar: 3 personas expresaron que sí se cambiarían, 4 que quizás y 29 opinaron que no.

9. Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su empresa en cuanto a:

	Buena	Regular	Mala
La comunicación con los superiores:	19	17	-
La comunicación con los compañeros:	27	9	-
Formas en que son promovidos los trabajadores:	8	28	-
La colaboración en el trabajo:	26	9	1
La solidaridad:	29	7	-

10. La comunicación solo fluye:

En reuniones:	6 personas
---------------	------------

Espontáneamente:	30 personas
------------------	-------------

11. En cuanto a la llegada de la información a tiempo:

Sí llega a tiempo:	5 personas
A veces :	26 personas
No:	5 personas

12. La relación que se establece con los compañeros de trabajo es:

Por asuntos laborales:	3 personas
Por relaciones de afecto:	26
Por ambas:	36 personas

13. Elementos que afectan la comunicación dentro de la Empresa

Inefectividad de los mensajes:	3 personas
Inefectividad de los canales de comunicación:	29 personas
Desacuerdos entre los trabajadores:	4 personas

14. Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la Empresa, con que expresión lo haría:

Una gran familia:	10 personas
Una selva:	2 personas
Un grupo de amigos:	10 personas
Un cuartel:	-
Una sala de urgencias:	3 personas
Una sala de espera:	1 personas

15. Cree Ud. que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la Empresa:

Sí alejada: 9 personas

No alejada: 27 personas

16. En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre si los distintos departamentos de la Empresa:

Consideran que no cooperan: 5

A veces: 10

Sí cooperan: 20 personas

17. De quién recibe Ud. la información sobre la Empresa:

Del jefe inmediato: 23 personas

De la dirección: 13 personas

18. A quien traslada Ud. Información sobre su Empresa:

A los compañeros del mismo nivel: 30 personas

A sus subordinados: 20 personas

19. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existentes en la Empresa:

<b>Tabla 2.1: Canales de comunicación existentes en la Empresa</b>			
Aspecto analizado	Indicador analizado	Total personas por aspecto	% del total
1. Reuniones:	Útil	9	23
2. Asambleas sindicales:	Útil	25	64,1
3. Entrevistas:	Poco útil	2	5,1

4. Matutinos:	Útil	30	76,9
5. Rumores:	Poco útil	2	5,1
6. Murales:	Poco útil	12	30,7
7. Cartas:	No existe		
8. Circulares:	Poco útil	12	30,7
9. Teléfono:	Útil	30	77
10. Correo electrónico:	No existe	1	2,5
11. Intranet:	No existe		
12. Encuentros informales:	Poco útil	1	2,5
13. Buzones de quejas y sugerencias:	No existen		
14. Despacho	Útil	29	74,3
15. Boletín	No existen		
16. Radio Base	No existen		
17. Consejo	Poco útil	8	20,5

20. Si considera que la empresa hay rumores señale por qué piensa que sucede así.

Causa

Personas

La información oficial que recibo es insuficiente:

5

La comunicación - información que me llega es poco confiable:	0
Los directivos concentran la mayor parte de la información:	8
No se refutan los rumores con hechos:	19
Otras:	4

21. Como valora la cantidad de información recibida:

	<u>Personas</u>
Suficiente:	26
Escasa:	10

22. Como valora la calidad de información recibida:

	<u>Personas</u>
Clara:	19
Útil:	20
Oportuna:	7
Importante:	28
Confusa:	1
Inútil:	0
Inoportuna:	0
Irrelevante:	1

23. Como evalúa el momento en que recibe la información:

<u>Personas</u>	<u>%</u>
-----------------	----------



Con antelación:	2	5,1
En tiempo:	20	61,5
Con retraso:	13	33,3
Con mucho retraso:	1	2,5

24. El tipo de información que Ud. recibe aborda temas vinculados con:

	<u>Personas</u>	<u>%</u>
Tareas y labores a realizar:	18	46,1
Normativas, reglas y modos de hacer las cosas:	16	41
Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales:	5	12,8

25. La Empresa cuenta con canales o mecanismo para recoger sugerencias o información del personal:

	<u>Personas</u>	<u>%</u>
Sí:	36	100

En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

	<u>Personas</u>
Encuestas periódicas:	0
Buzones de correos electrónicos internos:	0
Buzón de sugerencias:	0
Conversaciones informales:	3
Asambleas sindicales:	16

Reuniones:	7
Otros:	0

26. Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y entre las áreas y participan en ellas los directivos.

	<u>Personas</u>
Si:	26
A veces:	5
Nunca:	7

27. Existen espacios de retroalimentación y participación de los trabajadores.

	<u>Personas</u>
Si:	28
No:	6

28. Para qué se usan los espacios de participación.

	<u>Personas</u>
Cumpleaños colectivos:	22
Día de las madres:	36
Día de los padres:	36
Día del Economista:	36

29. Hasta qué punto Ud. se siente identificado con lo que la Empresa realiza:

	<u>Personas</u>
Mucho:	19

Poco:	11
Ninguno:	6

30. En su opinión la Empresa en su conjunto en los últimos años:

	<u>Personas</u>
Ha empeorado bastante:	8
Ha empeorado algo:	20
Se mantiene igual:	2
Ha mejorado algo:	4
Ha mejorado bastante:	2

En los próximos años piensa que la Empresa:

	<u>Personas</u>
Empeorará:	4
Se mantendrá igual:	15
Mejorará:	17

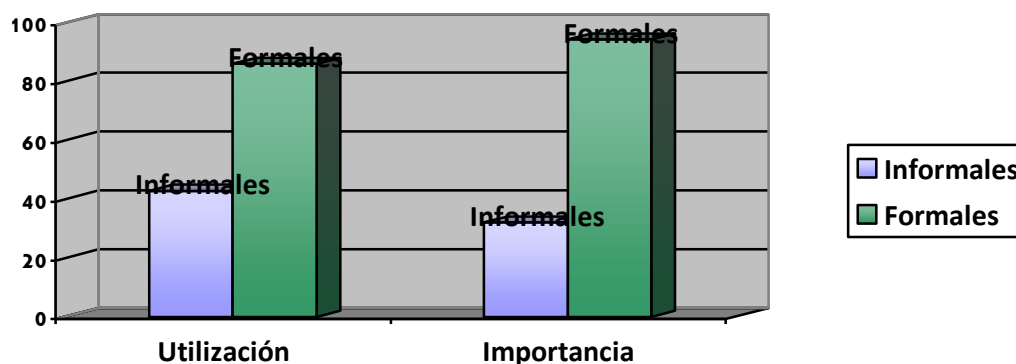
### **1.6 Análisis e Interpretación de los resultados recogidos en el Diagnóstico de Comunicación Interna**

La codificación cualitativa de la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas utilizadas permitió conocer el estado actual de la comunicación interna en la Empresa.

A continuación se abordarán los resultados teniendo en cuenta los indicadores de la comunicación interna identificadas en el capítulo I.

**1.6.1 Redes de comunicación:** Las redes de comunicación, su uso, importancia y predominio se muestran en general, en las respuestas dadas a todo lo largo de las encuestas realizadas a los trabajadores (**Ver anexo 4**) y a las entrevistas aplicadas a los directivos (**Ver anexo 3**), ya que en las redes de comunicación operan los ( flujos, mensajes, canales, barreras) y características culturales de el sujeto u objeto de la comunicación (el trabajador). Por tanto el indicador *redes de comunicación* no se le asocia ningún dato numérico sino que el investigador analiza su valor desde la opinión personal que construyó a partir del diagnóstico realizado. Resultado: las redes más usadas e importantes son las formles afectándose así la comnuicación informal estando esta subutilizada (Ver gráfico 1.1).

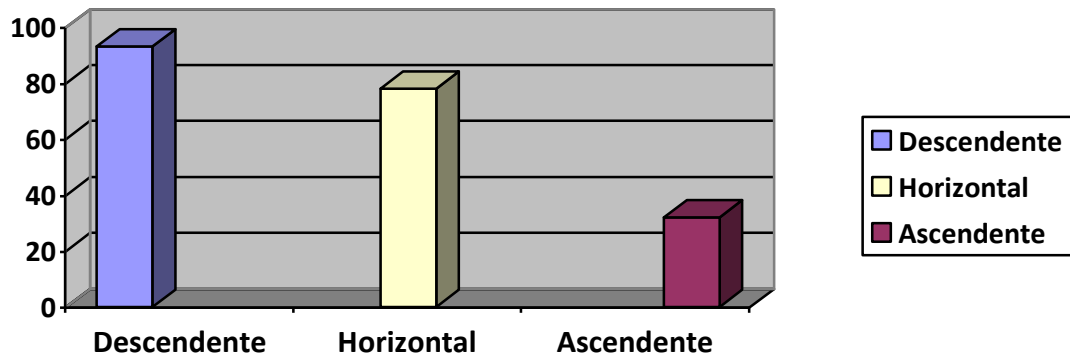
**Gráfico 1.1 Redes de comunicación**



**1.6.2 Flujos de comunicación (predominio):**

El *flujo* predominante es el *descendente*, de jefe a subordinado, comprobado en las observaciones realizadas a los tres Consejos de Dirección, tres reuniones sindicales y tres departamentales; aunque entre los trabajadores existe un buen flujo de comunicación *horizontal* que compensa al predominio descendente, el uso del flujo *descendente* es el de menor predominio.(Ver grafico 1.2).

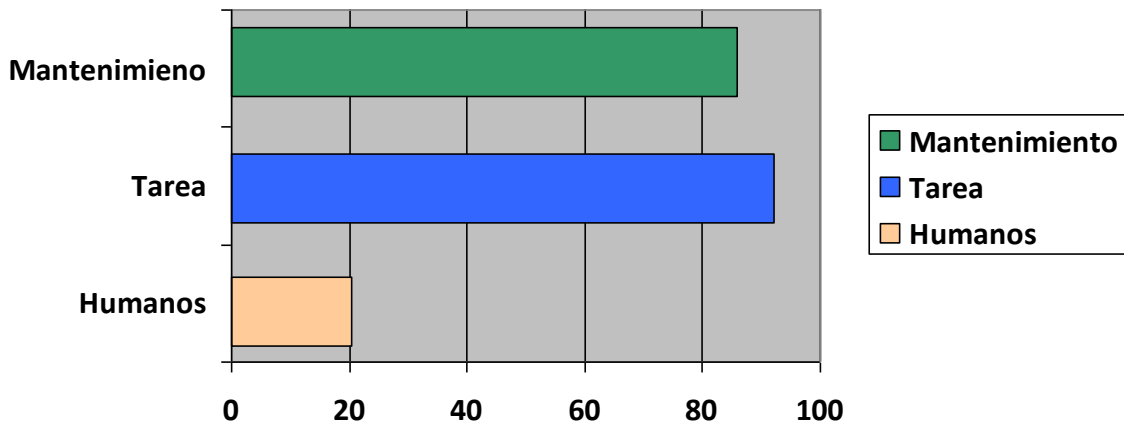
**Gráfico 1.2 Flujos de Comunicación (predominio)**



**1.6.3 Mensajes (propósitos y funciones):**

En todas las técnicas empleadas se demostró que el tipo de mensaje que más se utiliza es el de *tarea*, este se observó en sus formas específicas como porte de la comunicación formal descendente, al igual que los mensajes de *mantenimiento* con predominio un poco inferior a los de *tarea*, los mensaje humanos son los que presentan déficit en la comunicación interna de la empresa. (Ver grafico 1.3).

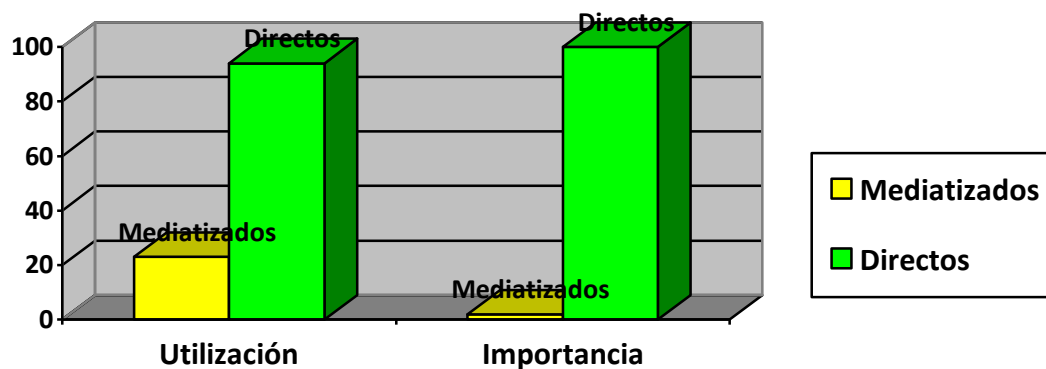
**Gráfico 1.3 Mensajes**



**1.6.4 Canales de comunicación:**

Los medios o canales utilizados en la empresa son los *mediatizados* y *directos*. Sin embargo existe un uso casi absoluto de los canales *directos* según los encuestados, son los (cara a cara) utilizados en, matutinos, despachos y asambleas sindicales y en la comunicación informal; a los canales directos son a los que le atribuye mayor importancia en la empresa. Los canales *mediatizados* más usados, es el teléfono por la carencia de correo electrónico e intranet, sin embargo su uso parece insignificante ante el uso de los canales *directos*. No existe algún otro medio o canal creado en la empresa que sirva para el uso de la comunicación interna en la misma. (Ver grafico 1.4).

**Gráfico 1.4 Canales de Comunicación**

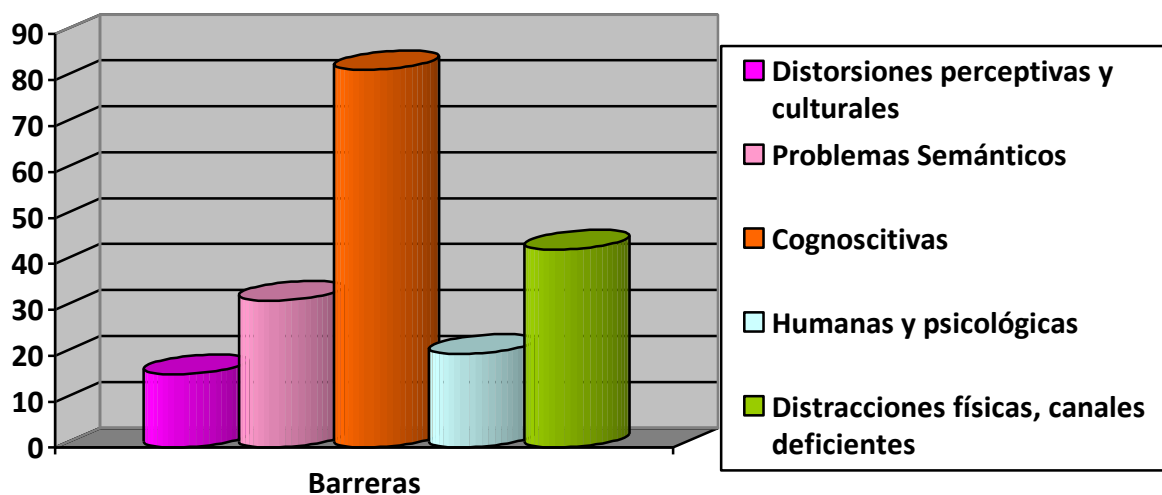


### **1.6.5 Barreras de comunicación:**

Las barreras que pueden frenar la comunicación en la empresa fueron detectadas en su mayoría en las observaciones realizadas en el terreno, no obstante las encuestas y entrevistas mostraron de cierta forma su comportamiento y estado resultando que: las *distorsiones perceptivas y culturales* no presentan un grave problema ya que en la mayoría de los departamentos existe relativamnete el mismo nivel académico; en cuanto a los *problemas semánticos* si resulta regular en algunos casos en que un departamento no conoce las totalidad de las funciones, objetivos o capacidades del otro departamneto; la barreras *cognoscitivas* presentan un grave problema debido a la escecés de conocimiento del los objetivos, misión y visión de la empresa; las barreras *humanas* y

*psicológicas* no se pueden decir que afecten gravemente los procesos comunicativos internos pero si predominan alguna de ellas en algunos espacios comunicativos; *distracciones físicas, canales deficientes* no se puede declarar que existen malas condiciones físicas en cuanto al estado de los locales y puestos de trabajo pero se dan algunos casos positivos, además de pequeñas barreras ecológicas y ambientales de mediana importancia. (Ver grafico 1.5).

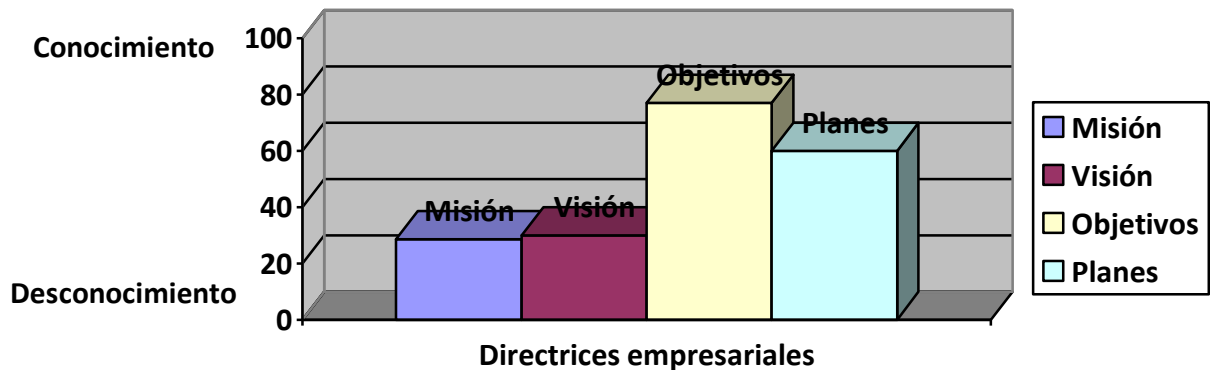
**Gráfico 1.5 Barreras de comunicación**



**1.6.6 Conocimiento de directrices empresariales (se conocen/ no se conocen):**

La mayoría de los trabajadores desconocen el año de creación de la empresa, la razón de ser o misión de la misma, así como sus metas, objetivos y planes. Resultando que no hay un conocimiento global-general de las directrices empresariales por parte de los trabajadores.

**Gráfico 1.6 Conocimiento de directrices empresariales**



### 1.7 Resultados esperados

La Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao” es una empresa grande que cuenta con un gran colectivo de trabajo (395 trabajadores).

La comunicación interna es percibida por los miembros de la empresa como, “participación”, “intercambio” entre los miembros de la organización. De acuerdo con las opiniones recogidas, la comunicación “está presente en todas las relaciones que se establecen en la empresa”, incluyendo las “orientaciones” e “informaciones” que circulan dentro de la empresa; y juega un papel fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso comunicativo en la empresa, presenta en la actualidad el reto de estimular la participación del trabajador, logrando que éste “se sienta parte de la empresa”. De esta forma todos los miembros de la organización “podrían sentirse participantes directos de las renovaciones que se deben realizar dentro de la misma”.

Todos estos criterios abordados en los instrumentos aplicados conducen a meditar en cómo se deben transformar los modos de actuación en la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao” referidos a la comunicación interna. Haciendo un análisis



de los resultados obtenidos es posible entonces formular el estado actual de la comunicación interna, la cual se define a continuación:

La imagen de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao” puede definirse como **regular** ya que los trabajadores no tienen claro cuáles son los objetivos, la preparación del personal es regular en algunos puestos de trabajo, al igual que la disciplina laboral, existe poca estabilidad en los cargos de dirección. Existe falta de atención hacia los trabajadores y como en algunos casos condiciones de trabajo inadecuadas. Poco sentido de pertenencia. Falta de comunicación pues la dirección por la que fluye la comunicación es entre iguales y de forma vertical ascendente, las decisiones casi siempre son directivas y se cuenta poco con la opinión del trabajado, los objetivos se fijan de forma centralizada. La inestabilidad de suministros o abastecimientos recaen en la pérdida del entusiasmo laboral. Insuficientes actividades recreativas que faciliten el acercamiento entre los miembros del colectivo. Mala comunicación entre los diferentes departamentos. En las reuniones existe poca consideración por las opiniones diferentes. Uso incorrecto de los canales de comunicación entre ellos los murales y o carteles. No existen políticas diseñadas para la comunicación y la imagen y la retroalimentación de las mismas.

Teniendo en cuenta todos los criterios abordados anteriormente se evalúa a la comunicación interna de la Empresa de Cultivos Varios “Valle de Caonao” como: **Regular.**

# *Conclusiones*

## CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre comunicación interna y diagnósticos de comunicación. Quedando demostrado que la comunicación interna influye directamente en el buen desenvolvimiento de la empresa.
2. Los flujos de Comunicación Interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” no funcionan correctamente ya que la mayoría de la información fluye de forma *ascendente* afectando así a la posibilidad de la retroalimentación de las tareas, decisiones y objetivos que su pueda trazar la empresa así como el derecho de los trabajadores a expresar sus ideas.
3. Las barreras de comunicación identificadas en la empresa que más pueden afectar la comunicación interna fueron los *problemas semánticos*; las *distracciones físicas*, o *canales deficientes*; y las barreras *cognoscitivas* debido a la escases de conocimiento del los objetivos y misión de la empresa.
4. Se ratifica la veracidad de la premisa referente a que la comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao” es desfavorable.

## **RECOMENDACIONES**

- Poner en conocimiento del Consejo de Dirección de la Empresa los resultados de este diagnóstico, para advertir a los directivos de las potencialidades y deficiencias encontradas.
- Realizar e implementar una estrategia de comunicación que contribuya a mejorar la comunicación interna en la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, R. (2008). "Cultura Organizacional". Obtenido el 16 de febrero de 2008 en: <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social*. Guía didáctica. Segunda Edición. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Colección Posgrado.
- Ayús, J. (2007). Diseño de Estrategias de Comunicación. Selección y resumen de temas impartidos en el curso auspiciado por la Oficina Nacional de Normalización y la ACCS. La Habana.
- Colectivo de autores (1990). *Técnicas Comerciales Minoristas*. Ministerio de educación. Dirección de Educación Técnica y Profesional. Ministerio de Comercio Interior.
- Colectivo de autores (2004). *Propaganda: reflexiones*: Editorial Félix Varela, La Habana.
- Colectivo de autores (2006). *Comunicología. Temas actuales*. Editorial: Félix Varela, La Habana.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. 2da. Edición. Argentina: Ediciones La Crujía.
- Duran, P. (2008). "Desarrollo Organizacional". Obtenido el 16 de febrero de 2008 en: <http://www.gestiopolis.com>
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. (pp.110). Editorial Trillas, México.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Gagliardi, A. (2008). "Los Museos y el Público". Obtenido el 16 de marzo de 2009 en <http://www.museosdevenezuela.org/Documentos/3Publicos/MuseosyPublico003.shtml>

- García. E. (1994). *Investigación etnográfica*. En V. García Hoz (Dir.), Problemas y métodos de investigación en educación. Madrid.
- García, G. (2006). "Auditoria de la comunicación comercial global". Obtenido el 18 de octubre de 2006 en <http://winred.com/EP/articulos/marketing/0020030100102577.html>.
- García, O. (2006). "Comunicación y relevancia en las organizaciones". Obtenido el 23 de abril de 2006 en [www.gestiopolis.com/canales5/ger/comureler.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/comureler.htm)
- Gil, N. (2009). *Estrategia de Comunicación para la diversificación de productos agrícolas en el sector campesino de la Empresa Cítrica Ceballos*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Centro Universitario "José Martí Pérez" de Sancti-Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.
- González, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, G. (1988). *Imagen, diseño y comunicación corporativa*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial. Pablo de la Torriente.
- González, L. y García, L. (2005). *Cara o Cruz. Una Aproximación a la Imagen Pública de la Iglesia Católica en Cuba*. Tesis de Licenciatura. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. Ciudad Habana.
- Grillo, A. (2007). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior*. Tesis presentada en la opción al grado científico de Master en Ciencias de la Comunicación Social. (pp. 35- 39). Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. Ciudad Habana.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.

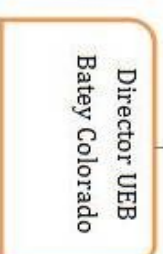
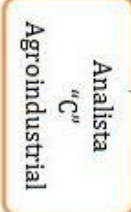
- Luna, M. (2009). *Estrategia de Comunicación del Grupo Empresarial de Comercio de Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Centro Universitario “José Martí Pérez” de Sancti- Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.
- Mantilla, E. y Quesada, J. (2007). *Proyecciones del producto Retinosis Pigmentaria y Diseño de Estrategia de Comunicación*. Tesis en opción al grado de Máster en Marketing y comunicación. Universidad de La Habana. Facultad de comunicación. Ciudad Habana.
- Martín, F. (1982). *Comunicación en empresas e instituciones*, Ediciones universales de Salamanca, Salamanca.
- Mínguez, N. (2009). “Un Marco conceptual para la comunicación corporativa”. Obtenido el 12 de abril de 2009 en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas*. Quito: Editora Andina.
- Olea, M. (2002). *Comunicación Organizacional. Una nueva alternativa de trabajo para el egresado de Ciencias de la Comunicación*.
- Piedra, M. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. Colectivo de Autores La Habana: Ediciones Logos.
- Pinillos, A (1996). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo Harvard* DEUSTO Business Review (pp. 48).
- Primer Congreso del PCC (1976). Ponencia presentada por Comercio Interior (pp. 85). Segunda Edición. Departamento de Orientación Revolucionaria.
- Resolución 297-03. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Rivero, M. (2000). *Comunicación Organizacional*. INCOMEX.
- Rodríguez, F. (2009). *Acciones de comunicación de la Dirección de Atención a Combatientes y Familiares del municipio de Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en

Comunicación Social. Centro Universitario “José Martí Pérez” de Sancti- Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.

- Sanz de La Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*: Editorial ESIC.
- Saladrigas, H. (2001). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2001). *Para investigar en comunicación social: Guía didáctica*. Segunda Edición. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente,
- Saló, N. (2000). *La Comunicación en las organizaciones*, (pp. 46-176).FUERP, España.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis de Doctorado Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, La Habana.
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas* (pp. 22): Editorial Félix Varela, La Habana.



**Anexo 1: Organigrama de la Empresa de Cultivos Varios "Valle de Caonao"**



**Anexo 1: Organigrama de la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Caonao"**

## **Anexo 2: Guía de observación participante**

Fecha:

Hora de inicio:

Hora final:

### **Indicadores para los Consejos de Dirección, Reuniones de Departamento y Reuniones del Sindicato**

1. Descripción de las actividades que se realizan
2. Comportamiento de los observados (posición del cuerpo, la cabeza, expresión del rostro, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos)
3. Temas que se tratan
4. Clima
5. Cantidad de información que se emite
6. Dirección de la comunicación
7. Observaciones generales

### **Indicadores para los murales**

1. Cantidad de murales y ubicación
2. Tipo de información
3. Características de los mensajes
4. Observaciones generales

### **Anexo 3: Entrevista a directivos de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”**

1. ¿Qué características posee la estructura actual de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”?
2. ¿Mencione las principales fortalezas y debilidades de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”?
3. ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”?
4. ¿Considera usted que todos los trabajadores tienen dominio de los objetivos fundamentales de la Empresa?
5. ¿El colectivo laboral tiene posibilidades de expresar sus ideas y sugerencias?  
¿Dónde y Cuándo?
6. ¿Existe movilidad de los puestos de trabajo? ¿Por qué?
7. ¿Cómo percibe la dirección los temas vinculados a la comunicación y qué funciones desempeña ésta de acuerdo con sus criterios?
8. ¿Qué es para usted la comunicación interna? ¿Existe alguna política que la rijan?
9. ¿Cómo considera usted que son las relaciones con sus subordinados?
10. ¿Al dirigirse a sus subordinados, cómo lo hace, qué vías utiliza?
11. ¿Qué tipo de información es la que comunica a sus subordinados?
12. ¿Cómo es el volumen de información que se dan a los subordinados y con qué frecuencia?
13. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna entre los departamentos? ¿Participan en ellas los directivos?

14. ¿Se envían mensajes de felicitación de apoyo, a los subordinados por parte de sus jefes?

14. Cuando se origina un rumor ¿Qué acciones se realizan para combatirlo?

15. ¿Cómo coordinan las tareas entre los departamentos?

16. ¿Qué posibilidades de superación se le brindan a los trabajadores?

17. ¿En qué posición se encuentra la Empresa con respecto a otras de la provincia y a nivel nacional?

18. ¿Qué faltaría por hacer en de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”?

#### **Anexo: 4 Encuesta a los trabajadores**

Estimado trabajador:

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación entre los miembros de la Empresa de Cultivos Varios “Valle del Caonao”, para lo cual su opinión es de vital importancia. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere adecuada y llenar las líneas en blanco en caso que se le pida.

1. ¿Conoce Ud. el año de creación de su empresa? (Encierre en un círculo el número que coincida con su criterio).

1 Sí                      2 Más o menos                      3 No

2. ¿Conoce Ud. la razón de ser o misión de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que coincida con su criterio).

1 Sí                      2 Más o menos                      No

2.a) ¿Conoce Ud. cuáles son las metas de su empresa? Enúncielos brevemente.

---

---

---

---

3. ¿Qué es lo que más gusta de su empresa?

4. ¿Qué es lo que menos gusta de su empresa?

5. A la hora de tomar las decisiones en su empresa:

De                      En  
acuerdo                      desacuerdo

Se considera siempre la participación de las

organizaciones:

Se argumentan con información buscadas al efecto:

Se facilita la participación de los trabajadores:

6. En la Empresa de Cultivos Varios "Valle del Caonao":

De                      En  
acuerdo                desacuerdo

Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección:

Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla:

Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.

7. Exprese su opinión sobre:

SI                      NO

Dedica recursos la empresa a la superación de los trabajadores:

Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su entidad:

Conoce si existe un documento que refleja las competencias laborales de su cargo:

Conoce Ud. los aspectos que se evalúan en su puesto de trabajo:

8. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

1 Sí

2 Quizás

3No

9. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su empresa en cuanto a:

9.1. La comunicación con los superiores es:

1 Buena                      2 Regular                      3Mala

9.2. La comunicación con los compañeros es:

1 Buena                      2 Regular                      3Mala

9.3. Forma en que son promovidos los trabajadores es:

1 Buena                      2 Regular                      3Mala

9.4. La colaboración en el trabajo es:

1 Buena                      2 Regular                      3Mala

9.5. La solidaridad:

1 Buena                      2 Regular                      3Mala

10 La comunicación solo fluye:

En reuniones     Espontáneamente

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

Si                       No                       A veces

12. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:

Por asuntos laborales

Por relaciones de afecto

Por ambas

13. ¿Qué elementos consideras que afectan la comunicación dentro de la empresa?

Inefectividad de los mensajes

Inefectividad de los canales de comunicación

Desacuerdos entre los trabajadores

Ninguno

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

14. Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la empresa, con que expresión lo haría:

Una gran familia:

Una selva:

Un grupo de amigos:

Un cuartel:

Una sala de urgencias:

Una sala de espera:

15. ¿Cree Ud. que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en el centro?

Si----- No-----

16. En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre si los distintos departamentos de la empresa.

Si----- No----- A veces-----

17. De quién recibe Ud. la información sobre la Empresa

Del jefe inmediato

De la dirección



18. ¿A quién traslada Ud. Información sobre su entidad?

A los compañeros del mismo nivel

A sus subordinados

19. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existentes en su empresa

Reuniones

Asambleas

Entrevistas

Rumores

Murales

Cartas

Circulares

Teléfono

Correo electrónico

Intranet

Fax

Encuentros informales

Buzones de quejas y sugerencias

Radio Base

Boletín

Despachos

Consejillos

Otros canales

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

20. Si considera que en la empresa hay rumores señale ¿Por qué? piensas que sucede así.

Causa

La información oficial que recibo es insuficiente

La comunicación - información que me llega es poco confiable

Los directivos concentran la mayor parte de la información

No se refutan los rumores con hechos

Otras

21. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida?:

Suficiente----- Escasa-----

22. ¿Cómo valora la calidad de información recibida?:

Clara:

Útil:

Oportuna:

Importante:

Confusa:

Inútil:

Inoportuna:

Irrelevante:

23 ¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información?

Con antelación

En tiempo

Con retraso

Con mucho retraso

24. El tipo de información que Ud. recibe aborda temas vinculados con:

Tareas y labores a realizar

Normativas, reglas y modos de hacer las cosas

Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales

25. La empresa cuenta con canales o mecanismo para recoger sugerencias o información del personal:

En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

Encuestas periódicas

Buzones de correos electrónicos internos

Buzón de sugerencias

Conversaciones informales

Asambleas sindicales

Reuniones

Otros

26. Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y entre las áreas y participan en ellas los directivos.

Si----- A veces----- Nunca

27. ¿Existen espacios de retroalimentación y participación de los trabajadores?

Si----- No-----

28. ¿Para qué se usan los espacios de participación? (Marque con una X)

Cumpleaños colectivos

Día de las madres

Día de los padres

Día del Economista

Otros. Cuáles \_\_\_\_\_

29. Hasta qué punto Ud. se siente identificado con lo que la empresa realiza:

Mucho----- Poco----- Ninguna-----

30. En su opinión la empresa en su conjunto en los últimos años:

Ha empeorado bastante

Ha empeorado algo

Se mantiene igual

Ha mejorado algo

Ha mejorado bastante:

31. En los próximos años piensa que la empresa

Empeorará

Se mantendrá igual

Mejorará

## **Anexo 5: Documentos revisados**

1. Estrategia Empresarial.
2. El Expediente Único.