



*Ministerio de Educación Superior
Universidad de Matanzas
"Camilo Cienfuegos"*

*Sede Universitaria Municipal
"Dora Alonso"*

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Tema: Comunicación Organizacional.

Título: Plan de Acciones Comunicativas para mejorar la Comunicación Organizacional (interna) en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas.

Autora: Yoelqui Pérez Montes de Oca.

Tutora: MSc: Julia María García de la Fe.

Cotutor: Lic. Yuniel Beltrán Rivero.

**Abril 2011
"Año 53 de la Revolución"**

Frente a cualquier dificultad objetiva, los hombres deben crecerse. La vida presenta innumerables alternativas y acciones posibles frente a cada problema concreto, el futuro del mundo y del país es de hombres de ciencias.

Fidel Castro Ruz.

Declaración de Autoridad.

Yo: Yoelqui Pérez Montes de Oca, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Yoelqui Pérez Montes de Oca



Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a:

- ❖ La Revolución que ha permitido mi formación como futura profesional de las Ciencias Sociales.
- ❖ A mi esposo: **Michel Gómez**: quien asume toda la responsabilidad del hogar cuando me encuentro ausente, quien desvela su sueño para acompañarme noche tras noche sin descanso hasta ver finalizadas mis aspiraciones.
- ❖ A mi madre: **R. Teresa Montes de Oca**, como el mayor regalo que puedo hacerle al incorporarme a la sociedad; no como ama de casa, sino como profesional.
- ❖ A mis hijas: **Daily y Divaly Gómez**, quienes se han sacrificado años tras años para contribuir en mi desarrollo personal, a quienes le transmitiré todos mis conocimientos con el propósito de hacerlas mejores personas.
- ❖ A mi padre in memoriam: **David Pérez**, la persona que más me motivó a retomar nuevamente los estudios, aún después de muerto. Para ti **PAPÁ** con todo el amor del mundo.

Agradecimientos

“Agradecer es dar valor a un gesto humano”

- ❖ Le doy gracias a mi tutora en la carrera de Comunicación Social: **Diana Argüelles Hernández**, por el apoyo brindado, por sus orientaciones y ayuda en todo momento para el desarrollo de dicho trabajo.
- ❖ Le doy gracias a mi tutora de tesis **Msc: Julia María García de la Fé**, por su ayuda, su preocupación y dedicación en el desarrollo del trabajo.
- ❖ Le doy gracias a dios por haberme puesto en el camino a alguien tan especial como **Yankiel Almeida**, alguien que con sus encantos y sus misterios ha vivido a mi lado intensas noches oscuras de insomnio y de cansancio; poniendo a prueba de resistencia su salud, para hacer posible la realización de este trabajo; más que compañero es un gran amigo: **Gracias Yankiel, Gracias por existir.**
- ❖ Le doy muchísimas gracias a **ILINA Hernández**, compañera incondicional y guía en el estudio de cada día, con su mano extendida para sujetar la mía cuando creí ver el camino perdido.
- ❖ Le doy gracias a **Yuniel Beltrán** por brindarme su apoyo y confiar siempre en mí.
- ❖ Le doy gracias a mis compañeras de trabajo: **Darlen García, Llamina Fajardo** y **Noemí Fadruga**, por su cooperación en el cumplimiento de las actividades realizadas en el centro durante mis ausencias.
- ❖ Le doy gracias a todas las personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.



Resumen

El siguiente trabajo investigativo se realizó en la Unidad de Transporte y Logística perteneciente a la Empresa Porcino ubicada en el Consejo Popular Máximo Gómez, municipio Perico, de la provincia yumurina: Matanzas, el cual tuvo como objetivo general: mejorar los problemas de Comunicación Organizacional que existen en la Unidad de Transporte y Logística. Para la puesta en práctica de este trabajo se utilizó una investigación cualitativa con elementos cuantitativos (mixta). Se utilizaron para ella diferentes métodos científicos y técnicos como la entrevista, la encuesta, la triangulación, la observación y la observación participante conjuntamente con su guía de observación. Este estudio fue encaminado a caracterizar los procesos de Comunicación Organizacional en el centro. El trabajo constituye una novedad científica porque no existen antecedentes de investigación con respecto a esta temática en la unidad. Según los resultados obtenidos se pudo llegar a la conclusión de que los procesos comunicativos son débiles para los cuales se creó un plan de acciones comunicativas.

Índice:

INTRODUCCIÓN.....	1-5
CAPÍTULO I Fundamentos teóricos.....	6
1. Conceptualización de la Comunicación.....	6-7
2. Comunicación Organizacional.....	7-9
2.1 Principios de la Comunicación Organizacional.....	9
2.2 Funciones de la Comunicación.....	9-10
2.3 Públicos de la Comunicación.....	10-11
2.4 Comunicación Organizacional Interna.....	12-14
2.5 Flujos de la Comunicación Organizacional Interna.....	14-17
2.6 Redes de la Comunicación Organizacional Interna.....	17-19
2.7 Canales de la Comunicación Organizacional Interna.....	19-20
3. La cultura y la comunicación en organización.....	20-22
CAPÍTULO II Diseño Metodológico	23
2.1. Relatoría en síntesis sobre los antecedentes de la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas.....	23-25
2.1.1 Características técnicas, constructivas de la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas.....	25-29
2.2 Metodología para el desarrollo del diseño de investigación.....	30
2.2.1 Estrategia metodológica de investigación.....	30-32
2.2.2. Métodos del nivel Teórico.....	32-33
2.3 Etapas de la investigación.....	33-34
2.4 Técnicas utilizadas en la investigación	35-37
2.4.1 Observación participante.....	38-39
CAPÍTULO III Análisis e Interpretación de los Resultados y Elaboración de un Plan de Acciones Comunicativas.....	39
3.1 Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología empleada.	39-50
PLAN DE ACCIÓN COMUNICATIVA.....	51-58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO	

➤ Introducción

Cuando se habla de Comunicación generalmente pensamos en los medios masivos, la radio, la prensa o la televisión. Estos no son las únicas vías mediante la cual se establece comunicación, también están los procesos que se dan en espacios más pequeños como el hogar, el barrio, la comunidad, o el centro laboral y que no son menos complejos que los producidos para toda la sociedad, por lo que requieren ser empleados con empatía y congruencia.

La comunicación es un proceso en el que se pone en práctica el diálogo entre dos o más personas, logrando establecer un intercambio de ideas múltiples con el propósito de alcanzar los objetivos trazados. Es por eso que la comunicación forma parte de la particularidad del ser humano. Se trata de algo tan antiguo como la existencia misma de las personas.

La fortaleza de la comunicación genera un retorno en forma de calidad, refuerza el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo estrechando sus vínculos.

Cuba está empeñada en una tarea extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo; la de desarrollar una sólida y eficiente economía, además de mantener los niveles de equidad y justicia social en la cual la comunicación juega un rol importante.

Es común encontrarnos en los centros laborales con procesos comunicativos que no se desarrollan con la calidad requerida, provocando descontento entre sus miembros, generando problemas y conflictos que impiden desarrollar las relaciones entre compañeros.

Ante esta situación es necesario poner en práctica procesos comunicativos que impidan la permeabilidad de concepciones y práctica verticalista, la intolerancia y el autoritarismo que provoquen baja calidad de los cuadros administrativos, quienes se resisten a compartir el poder e impiden la participación activa de los mismos, la creatividad laboral, la aglutinación de las masas, el sentido de pertenencia y la sinergia grupal; aspectos fundamentales de la comunicación dentro de la organización.

Esto sería posible si se conociera todo lo referente a la comunicación organizacional, la cual centra

su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos trazados, Charles Readding (1970).

La comunicación dentro de una empresa sin tener en cuenta su sector, siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Si se quiere que se desempeñe adecuadamente, tiene que existir una comunicación fortalecida y fluida para el buen funcionamiento de la misma. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y la necesidad que presentan las organizaciones de implementar procesos comunicativos que den paso al perfeccionamiento empresarial se determinó desarrollar una investigación en la Unidad de Transporte y Logística, ubicada en el Consejo Popular Máximo Gómez, del municipio Perico, en la provincia Matanzas; la cual pertenece a la Empresa Porcino Provincial.

Esta Unidad presenta un plan estratégico que le permite desarrollar sus tareas y dar cumplimiento a su misión, pero en este no existe ningún objetivo relacionado con los procesos comunicativos; no es suficiente poner en práctica la misión del centro si no contamos con una comunicación sólida que la caracterice ante los diferentes públicos para los que se trabaja.

Para poner en práctica la investigación se tuvo presente la aceptación de los compañeros que integran el Consejo de Dirección de la Unidad, quienes mostraron interés por la misma, reconociendo así la necesidad que tiene el centro de mejorar los procesos de comunicación organizacional interna capaz de incidir satisfactoriamente en el desempeño de la labor que realizan por lo que la autora de esta investigación define el siguiente problema científico.

Problema Científico: ¿Cómo mejorar los procesos de Comunicación Organizacional (interna) en la Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez perteneciente a la Empresa Porcino Provincial Matanzas?

Hipótesis: Si en la Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez perteneciente a la Empresa Porcino de la Provincia Matanzas se aplicara un plan de acciones comunicativas, entonces se mejoraría la Comunicación Organizacional (interna).

Objetivo General: Diseñar un plan de acciones comunicativas para mejorar la Comunicación Organizacional (Interna) en la Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez perteneciente a la Empresa Porcino Matanzas.

Objetivos Específicos:

- Definir los referentes teóricos y metodológicos que fundamentan la Comunicación Organizacional (interna).
- Caracterizar la Comunicación Organizacional (interna) en la Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez.
- Concebir las acciones más efectivas según las características e intereses de la entidad para elaborar el plan de acciones.

Objeto de Estudio: La Comunicación Organizacional (Interna).

Campo de Acción: Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez.

Variables:

- **Dependiente:** Comunicación Organizacional interna de la Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez.
- **Independiente:** Plan de Acciones Comunicativas.

Dirigentes.

Mejora de los procesos comunicativos.

Conceptualización de las variables:

Plan de Acciones Comunicativas: Técnica de Dirección que permite guiar a los directivos en orden lógico hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de una comunicación bien planificada y ajustada a la realidad interna de su Empresa.

Dirigentes: Tiene la función de dirigir al nivel más alto de la entidad.

Mejoría de los resultados integrales: Elevación de los resultados integrales, según los indicadores que rigen los buenos resultados de la organización comparándolos con los obtenidos con anterioridad a la puesta en práctica del Plan de Acciones Comunicativas.

Indicadores:

- Divulgación de la misión, visión e historia del centro.
- Nivel de conocimiento de los trabajadores (sobre la misión, visión e historia del centro)
- Nivel de conocimiento sobre la importancia de la Comunicación Organizacional Interna.
- Capacitación de directivos y obreros sobre Comunicación Organizacional Interna.

De igual forma se tendrán en cuenta las unidades de análisis desarrolladas o indicadores analizados: Políticas de comunicación, Flujos de comunicación y la Retroalimentación.

Población y Muestra:

Población: Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcino Matanzas ubicada en el Consejo Popular Máximo Gómez.

La muestra tomada para el desarrollo de la investigación es de 95 trabajadores (especialistas, técnicos y obreros) de los 101 que laboran en la entidad para un 94 %, no estando presente el 100 % de ellos; los 6 ausentes son chóferes que se encuentran prestando servicio de carga y transportación fuera de provincia.

La investigación utilizada en este trabajo es mixta (cualitativa con elementos cuantitativos), aplicándose los métodos y técnicas correspondientes: entrevista a los miembros que integran el Consejo de Dirección del centro, la encuesta diseñada para los técnicos y obreros. También es utilizada la triangulación, la guía de observación y la observación participante **(Ver anexos 2 y 3)**.

La encuesta es aplicada a los especialistas, técnicos y obreros, utilizada para obtener resultados a cerca de la opinión del público interno sobre los sistemas de comunicación y para corroborar las respuestas dadas por los directivos.

Se realiza la entrevista semi-estructurada a los directivos con el propósito de recoger todos los datos necesarios a cerca de los procesos de comunicación que tienen lugar dentro de la unidad, siguiendo fundamentalmente los lineamientos del diagnóstico.

La guía de observación permite planificar el trabajo. Es una forma de recoger información necesaria para la investigación de lo que acontece dentro de la organización, lo registra y se analiza para elaborar las conclusiones (**Ver anexo 4**).

La observación participante es la que permite al investigador incorporarse dentro del grupo y formar parte de él, obteniendo vivencias de primera mano que le permiten comprender la situación o el comportamiento del grupo.

La triangulación (de fuente e interna) se utiliza para recoger y analizar datos desde distintos ángulos a fin de contrastarlos e interpretarlos.

La novedad científica de la presente investigación radica en que por primera vez se realiza un estudio sobre la comunicación organizacional interna en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcino Matanzas, en la cuál se apreciaron diferentes elementos no acordes con los procesos comunicativos. Esto permitió elaborar un plan de acciones comunicativas para mejorar el proceso de comunicación interna en la unidad.

La tesis estará estructurada de la siguiente forma:

En la introducción se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico que se debe resolver.

- En el Capítulo 1: Marco Teórico: se encuentra todo lo referente a los elementos teóricos de la Comunicación Organizacional que se utilizará como guía a seguir en el desarrollo de la investigación.
- En el Capítulo 2: Se expone la metodología que se va a seguir en la investigación y la Conceptualización de la Comunicación Organizacional Interna de la Unidad de Transporte y Logística.
- En el Capítulo 3: Análisis de los resultados y propuesta de un Plan de Acciones Comunicativas teniendo en cuenta los indicadores a evaluar.

La Tesis cuenta además con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

➤ **Capítulo 1 : Fundamentos Teóricos**

Para estudiar la importancia de la Comunicación es necesario conocer entorno a su naturaleza, objeto de estudio e incluso su propia definición, pues son múltiples los enfoques relacionados con estos aspectos. A continuación hacemos referencia a algunos de ellos:

1- Conceptualización de la Comunicación

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana, inherente al hombre, que implica la interacción entre este y los mensajes que emite a través de los diferentes canales y los medios que influyen de alguna manera en el comportamiento de los demás, y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

La comunicación es considerada como un proceso humano de interacción de lenguaje que se encuentra más allá de la transmisión de información. Es considerada más como un hecho social que un proceso mecánico.

Según Ros, la comunicación puede argumentarse como algo consustancial al ser humano, cataliza su interacción y relación social. Se trata de algo tan antiguo como la existencia misma de las personas. A nivel empresarial, la buena comunicación genera un retorno en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza el compromiso de sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos. Ros, A. (2005).

Definir qué se entiende por comunicación, equivale a decir en qué clase de sociedad se quiere vivir. Según Martín Serrano, la comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la amplitud de servirse de la información en la interacción y esta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años; Martín Serrano (1991).

Otro criterio a tener en cuenta es el de Luis Ramiro Beltrán quién considera que la Comunicación es un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres vivos comparten voluntariamente

experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.

Para Kaplún, "...la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten expresiones, conocimientos, y sentimientos, aunque sea a través de medios artificiales".

La autora de esta investigación coincide con los criterios expresados anteriormente y considera de manera personal que la comunicación no es solo transmitir información, sino saber enviarla de forma clara y sencilla por los canales más efectivos, teniendo la habilidad de entender el mensaje, permitiendo ejecutar una acción o intercambiar criterios necesarios ante un problema existente en busca de una solución o transformación posible.

2- Comunicación Organizacional

El protagonismo de la Comunicación Organizacional en el mundo contemporáneo, obedece a que tiene entre sus objetivos establecer relaciones necesarias entre la teoría de la Comunicación y la teoría organizacional. Esto posibilita no solo el surgimiento de una nueva disciplina en las ciencias sociales, sino una vía para eliminar la espontaneidad y la descoordinación en cuanto a los procesos comunicativos que se desarrollan en una determinada organización o grupo social. Se elimina la dependencia del pragmatismo, creándose fundamentos teóricos que validan epistemológicamente la comunicación social como una ciencia.

En la literatura encontramos autores de obligada consulta para el estudio de la comunicación organizacional. Podemos mencionar a Gerald Goldhaber (1984), entre los de habla hispana Justo Villafañe (1998), Joan Costa (2001), Gaudencio Torquato (1986) y Carlos Fernández Collado (2002), a los que se une la francesa Annie Bartoli (1999) por solo citar algunos.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos trazados, Charles Readding (1970).

La comunicación organizacional puede ser entendida también por “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. Según expresa Collado (1996).

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común?, si no a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz.

La comunicación organizacional es, según estudios realizados por Katz y Kahn: “El intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido”. Katz y Kahn. (1996), por lo que cuando no existe comunicación, para los empleados en una empresa determinada, según Bartoli. (1999), se pueden producir las siguientes situaciones.

- No saben situarse en la complejidad de la empresa.
- Por no disponer de todas las informaciones necesarias, no se sienten en condiciones de efectuar correctamente su tarea en la organización.
- No pueden dar las ideas de mejoras que le surgen en el trabajo.
- No pueden aprovechar la reflexión colectiva con sus colegas.
- No entienden la lógica de determinadas decisiones que le afectan en el aspecto operativo.
- Carecen de referencias globales con respecto a las orientaciones estratégicas de la empresa.
- No pueden resolver mediante una explicación, los malentendidos y conflictos que se presentan.

La autora de este trabajo coincide con el criterio expresado por los autores antes expuestos al definir que: “La Comunicación es un proceso compuesto por un transmisor que envía un mensaje a través de un medio, hacia un receptor que responde”. Stoner, J.F (1995).

2.1- Principios de la comunicación organizacional

Para el logro de una buena comunicación en una organización, es muy importante tener en consideración los principios de Chiquero, L. (s/f), donde se observa la interacción entre los directivos y los empleados. Estos principios radican en:

- La buena comunicación no existirá y resultará imposible, mientras la dirección no participe de modo consciente y de la forma más abierta posible en los planteamientos del problema o en el apoyo a las resoluciones de las cuestiones que se plantean al respecto.
- Los empleados de una organización no identifican de una forma automática sus intereses con los de la empresa.
- Los empleados tienen múltiples fuentes de información. No dependen en absoluto ni en parte de lo que se dice por los canales formales de la empresa. Poseen una experiencia cotidiana y, por supuesto, siempre existen los rumores.
- No se han de pedir sugerencias ni opiniones a las personas cuando no se tiene interés de contestar a sus preguntas o proposiciones.
- Los sucesos que acontecen en las empresas conducen tarde o temprano a una especie de descontento que se manifiesta en todos los niveles de actividad de la empresa.

2.2- Funciones de la Comunicación Organizacional

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que se realizan en la organización. “Su función básica es compartir información,

hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos u organizaciones”. Colectivo Autores. (1996).

Según Abraham Nosnik, para que la función de la Comunicación Organizacional sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

2.3- Públicos de la comunicación organizacional

Según Wilson y Goodall consideran al público como: un grupo de personas que tiene un interés común y son capaces de establecer una relación entorno a un tema acerca del cual se requiere algún nivel de determinación o acción y proponen clasificarlos a partir de los vínculos que establece con la organización; en sentido general serían dos grandes grupos: internos y externos. Últimamente se ha unido a estas dos vertientes el público mixto. Gaudencio Torcuato (1986).

En los organismos laborales debe existir el intercambio de comunicación con varios destinatarios y en dependencia del receptor los objetivos y formas de enviar esa información varían. Estos destinatarios son conocidos como públicos y para interactuar de la manera más eficiente con ellos se hace necesario que la organización los defina y los caracterice.

Los públicos son los protagonistas de los procesos comunicativos en la organización y se pueden clasificar en internos y externos.

Los públicos internos son aquellos que forman parte de la plantilla de la organización, y en dependencia del lugar que ocupen en el organigrama de la organización, pueden ser:

Directivos o dirigentes, que tienen la función de dirigir al nivel más alto de la entidad.

Los cuadros medios, ocupan un lugar inmediato en la cadena de mando (Se trata de los subdirectores, jefes de departamento, etc.).

Otras de las funciones laborales en el interior de la organización la realizan los especialistas, que no son dirigentes pero poseen nivel de especialización en alguna actividad dada.

No por ser los últimos en mencionar son menos importantes, al contrario los trabajadores a nivel de base son todos aquellos que conforman la base de la organización, en los cuales descansa el esfuerzo productivo o de servicios que realiza la entidad.

También se cuenta con representaciones de nuestras organizaciones políticas y de masas en las entidades a todos los niveles, desde el más alto hasta la base, esta es una particularidad de nuestras organizaciones sociales, que ofrece posibilidades de representación a todos los grupos e influye en la toma de decisiones democráticas en nuestras empresas e instituciones.

La interrelación que se establece entre el público interno y la organización es muy fuerte, ya que la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia y este último a través de su vinculación con el sistema, trata de resolver una serie de necesidades individuales.

Los públicos externos son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo (organizaciones políticas y de masas, la comunidad y las unidades que solicitan un servicio de transportación a la Base) lo que aporta un enriquecedor enfoque en términos de interacción sistemática.

2.4- Comunicación organizacional interna

Los procesos comunicativos puestos en práctica en el interior del sistema organizativo, constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines.

La aplicación de una comunicación interna adecuada permitiría entonces el desarrollo de un sistema comunicativo para compartir los problemas y los logros de la organización, además de potenciar las relaciones interpersonales, lo que posibilita a sus trabajadores orientarse sobre lo que sucede en momentos en que los cambios pueden ser arbitrarios, es importante que ellos sean escuchados en un ambiente democrático interno.

En el interior de la organización debemos distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la informal. En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Junto a los sistemas formales de flujo de información establecidos en el organigrama; continuamente emerge de manera natural, a través de la interacción humana espontánea dentro de la organización, un flujo informal de mensajes.

Este sistema complementario se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecidos por la estructura formal y la jerárquica de la organización, sino que crece debido a la curiosidad de los miembros de la misma, la atracción interpersonal, y la misma interacción social, Trelles (2001).

Existen además otros tipos de comunicación relacionadas con la comunicación organizacional, podemos citar: la comunicación externa, la directa, la individual, la grupal, la colectiva, la mediática.

De forma sencilla Kreps menciona que “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” Kreps, (1990).

Varona señala que “...la comunicación interna estratégica es una forma de comunicación iniciada por la gerencia y que tiene como propósito la

implementación un programa de comunicación estratégico interno en la empresa”. Ahora bien, este autor aclara que no “se trata de una forma lineal o vertical de comunicación impuesta desde arriba sin posibilidad de participación de las partes implicadas en el proyecto comunicacional estratégico”, sino que “todas las personas que intervienen en el proyecto son coparticipantes en el proceso de creación de la estrategia comunicativa y en la producción de mensajes”. Varona (2000).

Ventajas de la comunicación organizacional interna:

Según lo expresado por Puyall (2001), la comunicación interna tiene las siguientes ventajas:

- Permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.
- Permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional; se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Para lograrlo debemos poner en práctica algunas acciones fundamentales para la comunicación:

Retroalimentar: cuanto más compleja es la información que se envía, más importante y necesario resulta reforzar la motivación de los receptores para eliminar las zonas ambiguas como receptores, ya que se puede mejorar la comunicación retroalimentando al preguntar, al reafirmar o repetir la información.

Comunicar cara a cara: la retroalimentación más aceptada será cara a cara sin la utilización de algún otro medio.

Ser sensible al mundo del receptor: los individuos difieren en actitudes, valores, necesidades y expectativas. Si se desarrolla la empatía con los demás se entenderían mejor, facilitando así la comunicación.

Usar el lenguaje sencillo: hablar de manera que el receptor entienda lo que se quiere decir. La comunicación debe darse según el nivel de los receptores.

Ser redundante: si alguna información es difícil de ser codificada será necesario repetirla de diferentes formas para lograr conseguir un buen entendimiento por parte del receptor.

Para lograr una buena comunicación organizacional interna o externa no solo se debe hablar, también se debe escuchar a los demás. Sería imposible escuchar y entender si estás hablando, dé también la oportunidad a los demás para que expresen lo que piensan.

2.5 - Flujos de la comunicación organizacional interna

Los procesos comunicativos deben transitar según se encuentra estructurado el Organigrama del centro. Se hace referencia al Organigrama como intento de plasmar racionalmente la organización planeada por la dirección. Sus líneas nos señalan las relaciones laborales necesarias para el buen funcionamiento de la organización, y por lo mismo, las líneas de comunicación imprescindibles, es decir, nos sugieren los canales habituales para enviar y recibir los mensajes. Los flujos de comunicación pueden ponerse en práctica formal o informalmente.

Formal: Se produce dentro de la estructura formal de la organización, más conocida como organigrama.

Informal: Se produce a partir de afinidades que no están necesariamente relacionadas con los lugares dentro de la estructura de la organización.

Cuando se habla de comunicación en las Empresas, se puede hacer alusión a tres tipos, según sus características y las técnicas utilizadas para un mejor provecho: la comunicación vertical descendente, la vertical ascendente y la horizontal, cuya función principal es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, y al mismo tiempo pretende equilibrar los objetivos de la organización con los individuales.

“La comunicación descendente y la ascendente están estrechamente enlazadas entre sí, -cada una alimenta a la otra, como en todo diálogo- y, consiguientemente deben ser tratadas conjuntamente”. Rodríguez, J. M. (1994).

La comunicación descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones.

Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido que va desde un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa. Katz y Khan, citado por Lucas Marín, en Trelles (2001).

A pesar de los múltiples beneficios que presta, puede presentar problemas, como en aquellas situaciones de sobrecarga o distorsión de la información, incapacidad de los mandos intermedios para transmitir correctamente una información a un subordinado. También puede ser por el propio contenido de la comunicación descendente, que suele contener información demasiado específica acerca de las tareas que deben realizar los empleados, descuidando aspectos tan importantes como los objetivos o los resultados de la organización.

En este sentido, una herramienta que se puede utilizar para evitar estos problemas son las reuniones, la forma más empleada y útil para transmitir y al mismo tiempo, recoger información. En función de las causas que originen la reunión, se pueden diferenciar diversos tipos tales como: de información simple (para exponer información sobre algún aspecto organizativo importante), de contra-información (para combatir algún rumor), de feed-back (para retroalimentar una información ascendente), de "briefing" (para acometer algún proyecto concreto), etc. Otras herramientas válidas pueden ser las convenciones y eventos especiales (acciones de motivación e incentivo), los manuales y guías de empresa, boletines, revistas y periódicos.

La comunicación ascendente fluye de manera opuesta a la anterior: Los subordinados de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; esta información suele ser detallada y específica.

Si los mensajes son enviados por los subordinados hacia los directivos estamos en presencia de un flujo vertical ascendente. Es más usado para la búsqueda de retroalimentación, aclaración, reclamos, apoyo, necesidad de orientación, sistemas de asesorías, entre otros.

La comunicación que se establece entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización se conoce como comunicación horizontal. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. Si la comunicación transita por todos los niveles, participan todos los públicos, sin ser ni horizontal ni vertical, estamos en presencia del flujo transversal. Torquato (1986) la denomina comunicación diagonal. Esta se utiliza en Empresas de enfoques sistémicos que trabaja con grupos disciplinarios.

Estos flujos de comunicación pueden ser utilizados para mejorar la comunicación interna si transitan correctamente según la estructura del organigrama, para ello es necesario poner en práctica una comunicación dialogada que transmita credibilidad y confianza a receptores dejando un espacio para la retroalimentación.

Aún cuando el receptor recibe el mensaje y hace un auténtico esfuerzo para decodificarlo, existen una serie de interferencias que pueden eliminar su comprensión. Estas se denominan Barreras de la Comunicación, pudiendo filtrar parte de ésta o darle un significado equivocado. Los tres tipos de barreras son: personales, física y semánticas.

☆ **Barreras personales:** son interferencias de la comunicación que surge de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo.

Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas y estas situaciones ocurren tanto en los trabajos como en la vida privada.

Las barreras personales con frecuencia propician una distancia psicológica entre las personas que es semejante a la distancia física real. Nuestras emociones actúan como filtro en casi toda nuestra comunicación. Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente "sintonizados" para ver y oír, por lo que la comunicación no es algo separado de nuestra personalidad.

Comunicar nuestra interpretación de la realidad misma. Alguien ha manifestado que "no importa que diga que esto es así porque no lo es", indicando que el

emisor está dando simplemente una percepción emocional filtrada de lo que quiere comunicar. En estas condiciones cuando la percepción del emisor está bastante cercana, la comunicación será más eficiente.

☆ **Barreras físicas:** consisten en interferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un ruido que obstruye la voz del mensaje temporalmente.

Otras barreras físicas son las que median entre las personas, como las paredes, o la estática que interfiere con los mensajes radiados. Las personas con frecuencia reconocen una interferencia física y tratan de solucionarla.

☆ **Barreras semánticas:** surgen de las limitaciones en los símbolos que nos comunicamos. Generalmente los símbolos tienen una verdad de significado y nosotros necesitamos elegir un significar entre muchos. En ocasiones se elige el significado equivocado y se provoca la confusión. Una barrera semántica puede conducir a una barrera emocional y bloquearse la comunicación posteriormente.

☆ **Interferencias:** cada vez que interpretamos un símbolo con base en nuestras percepciones y no en la realidad, se dice que hacemos interferencias. Las interferencias son partes esenciales de la mayoría de las comunicaciones, no podemos evitarlas esperando a que la comunicación se compruebe antes de ser aceptada sin embargo debido a que la interferencia puede dar una señal equivocada, necesitamos estar siempre alerta respecto a ellas y evaluarlas cuidadosamente. Se debe solicitar mayor retroalimentación cuando surjan las dudas. Hernández (2006).

2.6- Redes de la comunicación organizacional interna

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.

Según reafirman Muriel y Rotta (1980), Fernández Collado (1997), Goldhaber (1984), una red de comunicación no tiene número fijo de personas, pero sí algunos factores que inciden en su formación: el organigrama de la organización, el rol que juegan las relaciones interpersonales y el contenido de los mensajes.

Kreps. (1990), apuntó que la inmensa mayoría de la comunicación en las organizaciones puede clasificarse como un esquema similar a las formas de agrupamiento informal vistos, donde se abre la posibilidad de relaciones completamente interpersonales. De esta manera se puede hablar de tres tipos de redes:

1. Las redes del sistema total que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización.
2. Las redes de grupos, que identifican a grupos de individuos que se comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización.
3. Las redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización.

Las redes formales son aquellas donde los mensajes fluyen a través de los caminos oficiales, es decir, a través del organigrama. Este por su diseño señala la dirección en que deben circular los mensajes. Por el contrario, las redes informales no tienen estructura fija, ni son controladas por los altos mandos de la institución. Esta red se diferencia de la anterior en la rapidez en que disemina las informaciones y en lo dinámico de sus relaciones. Gutiérrez, (s/f).

En cuanto a las redes informales, la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida por los empleados como más confiable y creíble que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean desconfianza, por ejemplo: el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Por otra parte las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la comunicación. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la Empresa.

2.7- Los canales de la comunicación organizacional interna

Los canales de comunicación interna juegan un papel importante en la transmisión de mensajes dirigidos a los diferentes públicos existentes (internos y externos), estos pueden ser formales e informales.

De manera simple Kreps (1990) plantea que los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. “Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

Tal y como señalamos anteriormente, el flujo informal de mensajes no sigue necesariamente los canales establecidos por la jerarquía, sino que desarrolla su propia estructura social, manifestada en asociaciones tales como los grupos de amigos, miembros de clubes, relaciones familiares y otras posiciones informales que se desarrollan entre los miembros de la organización.

Coincidiendo con el autor antes mencionado ciertamente, los canales formales de comunicación fallan a la hora de proporcionarles información suficiente para satisfacer su curiosidad acerca de la vida en la organización, por lo que la deben buscar en otras fuentes.

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

más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales.

3- La cultura y la comunicación en las organizaciones

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas o viceversa y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente por todas las direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son, o se oculten o distorsionen la información; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, estos van a definir lo que podría llamarse el estilo comunicativo de la organización y que la caracterizará como una cultura de contexto alto o bajo, para usar los términos de Edward Hall (1978).

En el primer caso, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En el segundo, las personas están relativamente poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido, alineadas. La comunicación que se da en ambos casos es muy diferente. Hall afirma que “una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquél en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de información se vuelca en el código explícito”.

Se puede afirmar que una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud

de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su acción, y con directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu, más que las reglas organizacionales, el que se observa. Como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo ese desgaste.

La cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, las presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos, es un producto aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Coincidiendo con el criterio del autor Edgar Schein (1988), la cultura organizacional es: "...un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para hacer considerada validas y en consecuencia, ser enseñada a los miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

Para el estudio de la cultura organizacional contamos con tres niveles básicos:

- **Nivel de producciones:** Es el nivel más visible de una cultura, es decir, aquello que se crea por la entidad en un proceso laboral, esta dado por su entorno físico y social. Cabe observar el espacio físico en este nivel, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la expresada conducta de sus miembros, aspectos que mediante la observación pueden identificarse.
- **Nivel de los valores:** Expresa concepciones del mundo, ideas de lo correcto, de lo que debe ser, lo ético, se vinculan a las ideas de personas influyentes, líderes de un grupo y en la medida en que se

generalizan se van convirtiendo en creencias para el grupo y presunciones hasta que se convierte en costumbres que se vuelven inconcientes y automáticas.

- **Nivel de las presunciones básicas:** Cuando de manera particular la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega a ser entendido como una realidad.

➤ **Capítulo 2: Diseño Metodológico.**

De forma general, en Cuba el diagnóstico de comunicación pocas veces es poco entendido, ya que a veces estriba en una propuesta de bases aplicables a un Plan Global de Comunicación, y muchas instituciones le restan importancia a este subsistema comunicativo dentro de su estructura organizacional.

Para detectar un fenómeno y diseñar un conjunto efectivo de Acciones Comunicativas es necesario conocer a profundidad las características de la organización donde se efectúa el estudio. Se hace inminente esclarecer cuál es su misión como empresa en la sociedad, cuáles son sus objetivos primordiales, su fin, etc. A continuación se dará una breve panorámica sobre los inicios de la Empresa Porcino y una caracterización más detallada de la Unidad de Transporte y Logística perteneciente al Consejo Popular Máximo Gómez, municipio Perico; centro que fue tomado como muestra para la investigación a realizar.

2.1- Relatoría en síntesis sobre los antecedentes de la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas:

El Combinado Porcino se crea en Jovellanos en el año 1969 a la subida del Puente de la Carretera Central. Es en 1971 que se le da un local en la Calle Río, esquina Zaragoza, donde funcionó la Dirección Provincial hasta 1972, en que se le asigna el local que actualmente ocupa.

La construcción de este local data del siglo pasado, es decir antes de 1900 y esta obra fue concebida para el Convento, "ORDEN DE LAS CARMELITAS", hasta el año 1914 que fue desactivada.

En el año 1920 pasa a ser propiedad de Carlos Pérez Primo, quien la remozo y adaptó para que funcionara como "FUNERARIA PEREZ", además fue conocida por la Funeraria de los pobres, por los precios módicos que se cobraban en sus servicios es de señalar que esto estaba dado por la calidad de los servicios y con el objetivo de hacer competencia con las llamadas funerarias de los ricos, pero sí permitía a una parte de la población pobre alcanzar estos servicios.

Este centro fue nacionalizado en el año 1962, dedicado a la terminación y almacenamiento de ataúdes, trabajando un pequeño número de trabajadores. Estos fueron beneficiados por las Leyes de la Revolución en salario, seguridad social y en su conjunto por todas las leyes que fueron promulgándose. Con la construcción de nuevos talleres éste fue cerrado.

En el año 1972 se le entrega este local a la Dirección de la Empresa Porcina Matanzas, al cual hubo que hacerle modificaciones constructivas por no tener las mejores condiciones higiénico-sanitarias y en sentido general.

Una vez en funcionamiento la Dirección Provincial de Porcino en este local en el año 1972, se puso en funcionamiento un comedor obrero donde se aplica el sistema opcional, para trabajadores, dirigentes, cuadros y cinco casos sociales. Los Fundadores de la Empresa Porcina Matanzas en el año 1969 son los siguientes compañeros:

- Juan J. Pérez Rodríguez.
- Pedro Delgado Moreno.
- Héctor Rodríguez Espinosa.

Esta Dirección Provincial contaba con un colectivo entonces de 47 trabajadores, organizados en su Sección Sindical, con un Ejecutivo de cinco Miembros Efectivos, siendo entonces su Secretaria General Tomasa Hernández, otra organización que ya venia funcionando desde su creación en Jovellanos es el Núcleo del Partido que funcionaba ya con 8 militantes del mismo y del cual era su Secretario General Zenen Hernández, funcionaba además un Comité de Base con cinco militantes, siendo su Secretario General Juan I. Pérez Rodríguez.

El centro ha seguido la Política de nuestra Revolución en la Superación Cultural Técnica y Política, obteniendo la condición de Victorioso en la Batalla de 6to y 9no grado en el año 1979 y 1984 respectivamente.

En la Superación Técnica se trabajó en impartición de Conferencias y envíos de compañeros a diferentes cursos y captación de compañeros graduados. La superación Política se ha garantizado a través de Círculos de Estudios, cumpliendo los programas previstos, notándose la maduración y conciencia del colectivo.

La Empresa Porcina Matanzas, transcurridos 25 años de su fundación se encuentra ubicada actualmente Calle Río, esquina Zaragoza, de la provincia

yumurina. La misma cuenta con un Director, cuatro Sub-Directores, un médico veterinario general. Desde sus inicios hasta el momento de la investigación (2011), el centro ostenta numerosos galardones que muestran la labor realizada durante tantos años **(Ver anexo 16)**.

La Empresa cuenta con una oficina de Servicios Territoriales en 13 de los 14 municipios, 11 Unidades Productoras y 1 Fábrica de Pienso, un Almacén Central de Aseguramiento y una Unidad de Transporte y Logística; la cual fue tomada como muestra para esta investigación.

La Unidad de Transporte y Logística (Base) por su situación geográfica radica en la Calle Pío Álvarez Final No. 191, del Consejo Popular Máximo Gómez, municipio Perico. La misma cuenta con un total de 101 trabajadores, de ellos 15 mujeres y 86 hombres con edades comprendidas entre 17 y más de 60 años, todos con el nivel cultural necesario para desempeñarse en cada puesto de trabajo **(Ver Anexo 1)**.

El centro aún no se encuentra en perfeccionamiento empresarial. Cuenta con un Director, tres sub-directores (Recursos Humanos, Economía y Tráfico) y otras cuatro áreas de trabajo las cuales poseen un Jefe de colectivo por cada una de ellas.

- ✚ ATM y Almacén Central
- ✚ Taller Hidráulico.
- ✚ Taller de Mecanización.
- ✚ Brigada de Construcción.

2.1.1- Características técnicas, constructivas y organizativas de la unidad de Transporte y Logística.

La Unidad cuenta con 8 edificaciones sencillas, con características del siglo XX, construido de mampostería, con techo de fibrocemento en su mayoría y solo tres áreas poseen techo de Hormigón. Sus ventanas son de maderas; las áreas del taller se encuentran delimitadas con cerca de cabilla.

Estructuradas de la siguiente forma: Administración, Tráfico, Economía, Recursos Humanos, Taller Hidráulico, Taller de Mecanización, Brigada de Construcción y Almacén Central de Aseguramiento. En el centro de la Unidad

se encuentra el área de Parqueo al cual tienen acceso solo los 24 camiones que conforman el Parque de equipos.

Debido a la situación geográfica favorable, que presenta la Unidad de Transporte y Logística con respecto a la Empresa Porcina Provincial y el resto de las unidades, se construyó en el año 2009 un ranchón criollo con el principal objetivo de realizar reuniones y consejos de direcciones provinciales, el cual se encuentra ubicado en la parte posterior de la dirección de la base. Ocasionalmente es utilizado en la realización de actividades destinadas a la atención a los trabajadores del centro.

El área perimetral de la base se encuentra pintada de colores claros (amarillo y azul) y en algunos de sus espacios libres presenta consignas que transmiten información educativa relacionada con el ahorro de combustibles y el concepto de Revolución de nuestro Comandante en jefe Fidel Castro Ruz.

La Base presta servicio según su misión a: 11 unidades y 13 territorios.

Unidades

Integral Martí	Santa Rosa
Integral Capitolio	Rosario
Frank País	Multiplicador 2
Reproductora Agüica	Delegación Provincial
Centro de Recepción Agüica	Cebadero Capitolio
Laberinto	

Servicios Territoriales

Matanzas	Colón
Cárdenas	Los Arabos
Perico	Calimete
Limonar	Jagüey Grande
Unión de Reyes	Ciénaga de zapata
Martí	Jovellanos
Pedro Betancourt	

La Empresa Porcina conjuntamente con sus unidades como otras tantas del país se encuentran afectadas por la crisis económica internacional que repercute en todo el mundo como consecuencia del bloqueo imperialista impuesto por los Estados Unidos principalmente a Cuba.

Los productos con que se trabaja en esta unidad son cotizados y por ende proclives al delito y la corrupción. En este centro se tuvo una experiencia negativa con esta temática el 2 de agosto del año 2008 donde estuvieron involucrados dos trabajadores de la Base desempeñándose como chóferes (A), quienes fueron detectados transportando en sus vehículos mayor número de materia prima (para pienso) que la capacidad de carga que posee el carro y la que se le había asignado, según factura. Estos trabajadores han sido sujetos a investigaciones; hasta el momento en que se realiza el estudio no se ha cerrado la misma. Esta ilegalidad les trajo como consecuencia laboral a los dos trabajadores la pérdida de su plaza en el término de seis meses y un día posterior a su detención independientemente de la sanción judicial que se les aplicará.

En el plano económico significó una gran pérdida para el país y para el centro, una derrota moral ya que provoca falta de credibilidad y confianza en el resto de los chóferes que pertenecen a esta Unidad de Transporte y Logística.

En esta unidad la planeación constituye la base de la calidad y eficacia del proceso, ya que permite proyectarse hacia el futuro.

Esto es sin duda una de las actividades más importantes del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, según Anon, (1997).

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través de la cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. Por eso se hace necesario determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que le permitirán al centro posteriormente trazar los objetivos generales o específicos.

En la proyección estratégica que posee la Empresa, veremos los siguientes aspectos:

Escenario:

Debilidades

- ✚ Falta de método de organización del trabajo.
- ✚ Estilo de dirección inadecuado.
- ✚ Falta de comunicación e interrelación en cuestiones de trabajo.
- ✚ Falta de medios de Comunicación.
- ✚ Condiciones de trabajo no terminadas.
- ✚ Deficientes medios de trabajo (buroes, sillas, archivos).
- ✚ Pocos medios de computación.
- ✚ Condiciones pésimas de los medios de transporte.
- ✚ Inadecuada preparación técnica de los trabajadores.
- ✚ Inadecuada preparación de sustitutos y sus técnicas.
- ✚ Poca planificación de las actividades.

Fortalezas

- ✚ Presencia de algunos valores éticos del personal del área (espíritu de sacrificio y sentido de pertenencia).
- ✚ Estabilidad del personal de Economía.
- ✚ Experiencia acumulada del saber hacer de la Empresa.

Amenazas

- ✚ Necesidad de insumos importados de primer orden para la crianza de cerdos (fundamentalmente piensos).
- ✚ Inestabilidad de pienso, problemas con los específicos que deben ser transportados.
- ✚ Inestabilidad en los portadores energéticos (diesel y gasolina).
- ✚ Poca atención al hombre por parte de la dirección superior.
- ✚ Trabajo con recursos de alta demanda que su descontrol puede provocar delitos y afectar a la población.

Oportunidades

- ✚ Apoyo al programa porcino por las organizaciones políticas (Gobierno, Partido, UJC, etc.).

- ✚ Estar insertado en un programa de alimentación priorizada por la Revolución.
- ✚ Contar con una institución de investigación de salud animal reconocida a nivel nacional (Indio Hatuey), donde se imparten especialidades con fin a nuestra rama.
- ✚ Estar insertado en la agricultura suburbana.
- ✚ Contar con la consultoría GECIT para la preparación de nuestros cuadros y especialistas.
- ✚ Facilidad de divulgación por los medios masivos de divulgación.
- ✚ Necesidad alimentaria de la población que cada vez es más creciente.
- ✚ Leyes que regulan la economía y el flujo productivo.

Se pudo determinar que existen Fortalezas y Oportunidades que pueden facilitar aún más el trabajo del centro y con ello los procesos comunicativos; pero se encuentran permeados por las debilidades y amenazas; lo que nos demuestra que deben proyectarse con otras actividades que les permita viabilizar sus funciones.

La misión del centro es:

Prestar servicio de transportación de productos, animales, piensos y materias primas para pienso hacia las diferentes unidades con el objetivo de abastecer las mismas con la mayor rapidez y calidad posible dándole cumplimiento al plan de transportación del año.

La Visión del Centro es:

- ✚ Realizar una preparación sistemática de dirigentes y trabajadores del centro.
- ✚ Lograr efectividad en los resultados de trabajo.
- ✚ Evaluar el desempeño individual como fuente de necesidades de los trabajadores de la Base.
- ✚ Cumplir con preceptos del Código de Ética.
- ✚ Estimular a los trabajadores.

2.2- Metodología para el desarrollo del diseño de investigación

2.2.1- Estrategia Metodológica de Investigación

La investigación en Ciencias Sociales es un proceso consciente, planificado y sistematizado de estudio de un problema de la realidad en la esfera social, a través de la aplicación de métodos y técnicas elaboradas en correspondencia con el problema y los objetivos de investigación.

El enfoque cualitativo con elementos cuantitativo es una propuesta interpretativa que pretende ir a lo esencial, pero a la vez diverso, que no intenta contar, sino saber lo que hay, que revaloriza los objetivos teóricos y prácticos por lo que se considera a la sociedad no sólo objeto, sino también receptora de su mensaje. Trata de devolver a la sociedad su imagen.

Dicha investigación, rescata el papel del individuo, hace énfasis en lo subjetivo y en la interpretación del propio actor social. Elabora técnicas para entender al mismo y utiliza su lenguaje. También busca la imagen global del sujeto, la identificación de la contención en él del fenómeno estudiado. A la vez se declara implicada con el sujeto, produciendo una imagen desde adentro. Esto representa una relación diferente entre sujeto y objeto. No se habla de objeto de estudio, sino de sujeto y actor social. Además presupone un enfoque que parte de la objetividad y de la subjetividad, dada la utilización de técnicas propias de ambas metodologías.

Al definir las características de la presente investigación por niveles de análisis G. Rodríguez, J. Gil y E. García Rodríguez, Gil y García (1996) estiman que estas poseen:

- ❖ **Nivel ontológico:** considera la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma.
- ❖ **Epistemológico:** frente a la vía hipotético-deductiva asume la vía inductiva. Parte de la realidad concreta y los datos que esta le aporta para llegar a una teorización.
- ❖ **Metodológico:** los diseños tienen un carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación

a través del cual se puedan recabar las distintas visiones y perspectivas de los participantes.

- ❖ **Nivel técnico:** utiliza técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación.
- ❖ **Nivel de contenido:** cruza todas las ciencias y disciplinas.

Este trabajo se clasifica también como una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, debido a que se dirige a obtener información sobre un fenómeno poco conocido con vistas a definir mejor el problema de investigación.

- **Exploratoria – Descriptiva:** por su finalidad u objeto (se inicia como exploratoria porque se buscan antecedentes teórico-prácticos relacionados con el objeto y el campo de acción.

En la propia descripción del objeto de estudio se refleja lo esencial, lo significativo del mismo, captándose sus nexos internos, las regularidades que lo caracterizan, sus relaciones, así como aquellos aspectos en que se manifiesta lo universal. El objetivo de este tipo de investigación es describir al objeto de estudio, lo significativo del objeto y no lo casual e intrascendente.

En esto juega un papel decisivo la profundidad teórica del planteamiento investigativo y la connotación científica de los hallazgos que se produzcan en la investigación. La descripción a realizar en este tipo de investigación busca describir rasgos, características o elementos esenciales del objeto de investigación para lo cual se emplean medios de investigación que permitan diagnosticar, caracterizar o definir el asunto a través de la búsqueda de fuentes de información que se encuentra implícita en el objeto, por tanto hay que extraerla, procesarla y analizarla.

Los métodos para realizar el análisis que permita la objetividad de la muestra y de los aspectos positivos y negativos detectados en el proceso de investigación, sirven de fundamento para realizar la valoración cualitativa a través de la interpretación de los resultados para describir y explicar los mismos.

El objetivo de la exploración investigativa es la familiarización con la temática objeto de estudio, los instrumentos a utilizar, los sujetos involucrados y las situaciones en que se encuentran. Su inicio ocurre cuando aún se carece de una idea clara del asunto en cuestión.

El paradigma seguido es el realista debido a que se centra en las causas de los fenómenos.

El procedimiento seguido es deductivo y el problema está formulado a un nivel socio-psicológico al abordar aspectos relativos a la conciencia de determinados grupos, por ello indaga sobre aspiraciones, intereses y actitudes, además es institucional porque centra la atención en el sistema vigente a través del estudio de vías, de mecanismos propios y característicos de la misma.

2.2.2- Métodos del Nivel Teórico

Los métodos teóricos desarrollados que denotan el carácter epistemológico de la investigación son el histórico y el dialéctico tratado en la modernidad por Marx, Engels y Lenin y que según Engels considera a las cosas y a las ideas en su encadenamiento, en sus relaciones mutuas, en su acción recíproca y la modificación que de ello resulta su nacimiento, su desarrollo y su envejecimiento, posee su basamento filosófico en las tres leyes de la dialéctica materialista: Ley de la unidad y lucha de contrarios, Ley de los cambios cuantitativos en cualitativos y Ley de la negación de la negación. De ahí la utilización de los métodos:

- **El Histórico-Lógico:** Utilizado para argumentar toda la fundamentación teórica y la búsqueda de antecedentes en abordar el tema de la comunicación organizacional.
- **La Deducción-Inducción:** Se utilizó para el proceso de investigación transfiriendo de los conocimientos más generales a los particulares y viceversa.
- **El Análisis y la Síntesis:** Empleado en la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas y los documentos consultados, en el análisis de criterios y en el estudio de los factores que influyen en la prestación de los servicios de la unidad.

- **El Enfoque Sistémico:** Utilizado en la caracterización y el análisis de las actividades como todo un sistema.
- **Modelación:** Para establecer los elementos estructurales y funcionales que forman las acciones de comunicación, conformando una guía o patrón a utilizar, que posibilite la contribución al fortalecimiento de la comunicación interna en la Unidad de Transporte y Logística del Consejo Popular Máximo Gómez, municipio Perico.

2.3- Etapas de la investigación

Antes de comenzar la explicación de las etapas de la investigación es bueno mencionar las unidades de análisis desarrolladas o indicadores analizados,

- Divulgación de la misión, visión e historia del centro.
- Nivel de conocimiento de los trabajadores (sobre la misión, visión e historia del centro)
- Nivel de conocimiento sobre la importancia de la Comunicación Organizacional Interna.
- Capacitación de directivos y obreros sobre Comunicación Organizacional Interna.

Siguiendo los criterios de Hernández, Sampier, Roberto (2003), también se analizarán los indicadores siguientes:

- **Políticas de comunicación:** Lineamientos seguidos y estatuidos a nivel empresarial para dar curso a la comunicación.
- **Flujos de comunicación:** Se analiza a partir de sus formas descendente, ascendente y horizontal, su estudio consiste en detectar sus formas más frecuentes.
- **Retroalimentación:** Aceptación de las ideas de los trabajadores y oportunidad de dar opiniones y proponer soluciones.

Etapas No.1: Introducción

Objetivo:

1. Demostrar la necesidad, importancia y beneficios del estudio de la comunicación organizacional en la Unidad de Transporte y Logística.

Acción:

- Capacitación de los dirigentes del centro en la temática relacionada con la comunicación interna.
- Creación de un pequeño espacio en el cual puedan desarrollarse talleres participativos sobre la importancia de la comunicación interna.
- Realización de conversatorios educativos sobre la comunicación interna.

Muestra: Dirección del centro conjuntamente con todos los trabajadores.

Etapa No.2: Implementación.**Objetivo:**

1. Diagnosticar el comportamiento de los indicadores (política de comunicación, flujo de comunicación y retroalimentación) para la medición de la Comunicación Interna.

Acción:

1. Aplicación de las encuestas, entrevista, triangulación, la observación y observación participante.

Muestra: 95 trabajadores en total. De ellos 8 miembros del Consejo de Dirección y 87 subordinados.

Etapa No.3: Conclusión.**Objetivo:**

1. Analizar los resultados del diagnóstico.

Acción:

1. Creación de las condiciones de trabajo favorables para la comunicación organizacional interna. (Plan de Acciones Comunicativas).

2.4- Técnicas utilizadas en la investigación

El uso de documentos es importante en cualquier tipo de investigación, por lo que se realiza el análisis de documentos, para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo; a medida que avanza la investigación estos pueden ser una fuente básica o única de información sobre el objeto de estudio, como es el caso de este trabajo. También pueden ser utilizados como complemento o comprobación de aquellos datos que fueron obtenidos mediante otros métodos utilizados. La documentación forma parte de la comunicación que conserva la información dada en un tiempo y espacio determinado.

En esta investigación se seleccionan documentos de carácter oficial para precisar criterios oficiales e interpretar acontecimientos. Las ventajas que pueden ofrecer estos informes lo constituye el revelar tendencia y enfoques que se ajustan a la investigación.

Los documentos consultados fueron:

Actas de reuniones del Consejo de Dirección. (6)

Actas de Asambleas de Afiliados. (6)

- ❖ **Guía para el análisis de documentos (Ver anexo 4).** Esta guía permite procesar el material con que se cuenta según los criterios emitidos por el investigador posterior al análisis de los documentos, descubriendo la información que puede mantenerse oculta en el material antes expuesto y ponerlo en práctica.

Posteriormente al análisis interpretativo, se puede transformar la estructura en que se encuentra la información que contiene el documento, en la estructura necesaria para los fines de la investigación. Con este análisis se pretende interpretar el contenido, de forma tal que se conozca la esencia del material, captando las ideas más importantes, estableciendo la lógica según su argumento y sus consecuencias.

La encuesta es una técnica utilizada para recopilar las generalidades que permiten comenzar el estudio de la investigación y determinar las opiniones de los encuestados lo que muestra la veracidad del estado de la comunicación interna entre los trabajadores.

El cuestionario se aplica a 95 subordinados y por regla general a escala masiva **(Ver el anexo 2)**.

Para confeccionar un cuestionario se debe tener en cuenta algunas recomendaciones prácticas que debe cumplir todo investigador al desarrollar esta tarea.

Lo más importante es conocer la hipótesis, partir de ella, y dentro de la misma analizar los indicadores de cada variable de la investigación que se realiza. Cuando estos indicadores estén seleccionados de la mejor manera posible pueden ser traducidos en preguntas específicas para el cuestionario.

Indicadores:

- Divulgación de la misión, visión e historia del centro.
- Nivel de conocimiento de los trabajadores (sobre la misión, visión e historia del centro)
- Nivel de conocimiento sobre la importancia de la Comunicación Organizacional Interna.
- Capacitación de directivos y obreros sobre Comunicación Organizacional Interna.

Posteriormente se establece la demanda de cooperación, constituye algo de vital importancia desde el momento en que ella dependerá, en sumo grado, que los individuos participen o no, o contribuyan o no favorablemente a la investigación.

La demanda de cooperación debe convencer al encuestado de:

- Lo valioso que resultará la información que se solicita para mejorar la comunicación organizacional interna en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas.
- Que no existe motivo alguno encubierto o no confesado en la finalidad perseguida.
- El uso confidencial que se hará de la información que se facilita, sin causal problema alguno a los encuestados.
- La facilidad y rapidez con que podrá contestarse el cuestionario agilizará los resultados de la investigación.

La entrevista semi-estructurada es otra de las técnicas aplicadas en la investigación a través de la cual se obtiene información relacionada con su

objeto de estudio y campo de acción, conjuntamente con la experiencia de las personas que conforman el grupo. En este tipo de entrevista se hace entrega de las preguntas necesarias para el desarrollo de la investigación y se tiene en cuenta otras preguntas que servirán de apoyo por si existen algunas interrogantes durante el proceso de aplicación de encuestas.

Como método empírico de investigación la entrevista puede definirse de la siguiente forma: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y (él o los) entrevistado (s); en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano entrevistado.

La entrevista fue concebida para el público interno de la unidad (8 trabajadores que integran el Consejo de Dirección) con el objetivo de diagnosticar el comportamiento de los indicadores de la comunicación interna como mencionamos anteriormente.

Para su ejecución fue necesario conocer el problema sobre el cual se precisa información. El conocimiento sobre el tema favorecerá una acertada selección de los temas concretos que demandan información y las posibilidades de obtenerlo mediante entrevistas **(Ver anexo 3)**.

Una de las técnicas más características de la metodología cualitativa es la triangulación. Su principio básico consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos a fin de contrastarlos e interpretarlos. Esta confrontación puede hacerse extensiva a datos, investigadores, teorías, métodos, entre otros, originando diferentes tipos de triangulación. En el caso específico de esta investigación se tuvo en cuenta la:

- **Triangulación de fuentes:** A través de ella se pretende comprobar si las informaciones aportadas por una fuente son confirmadas o negadas por otra, específicamente.
- **Triangulación interna:** Es la contratación entre investigadores, observadores y actores. Permite confirmar si coinciden o no las informaciones obtenidas.

2.4.1- Observación participante

En la observación participante el investigador se incorpora dentro del grupo y forma parte del mismo, dando descripciones de los acontecimientos, de las personas y sus interacciones. Esto permite tener vivencias palpables y comprender la situación o el comportamiento del grupo.

La observación participante, como método científico, se diferencia de la observación ordinaria por los rasgos siguientes:

- Se subordina a un determinado objeto de carácter investigativo.
- Se utiliza según una metodología determinada.
- Los datos obtenidos durante la observación se fijan en los protocolos y diarios, lo que se hace también sobre la base de una metodología determinada.
- La información que se obtiene durante la observación debe tener carácter comprobable para poder tener en cuenta su fundamentación y veracidad.

La observación:

Luego de concretar su objetivo, cumple con otros requisitos que en la práctica, lo caracterizan y lo diferencian de la observación cotidiana, en el sentido que supone cierta actitud y conocimientos especiales.

- El primer requisito de la investigación científica se debe a su objetividad, la cual debe entenderse como la correspondencia entre las observaciones y el objeto observado. El problema de la objetividad abarca tanto la validez de los resultados obtenidos como su generalización. De no ponerse en práctica, desencadena errores no controlables y que finalmente conducen a conclusiones no creíbles.
- El segundo requisito es la no casualidad que surge como una necesidad de evitar que los resultados casuales sean tomados como resultados permanentes de las propiedades del sujeto o situación observada.
- El tercer requisito es la sistematicidad o la medida en que los datos obtenidos mediante la observación son permanentes y posibles de obtener, nuevamente en condiciones similares. En la práctica se cumple este requisito cuando realizamos observaciones en condiciones

naturales, es decir, donde el observador no provoca o introduce variaciones y se limita sólo a observar y registrar los hechos tal como aparecen.

- Un cuarto requisito es la utilización de medios especiales para el registro de hechos observados, donde se destacan especialmente, las guías o protocolos de observación (en las cuales se resume el conjunto de características del método).

La guía (**Ver Anexo 4**) garantiza esencialmente la uniformidad del procedimiento de recolectar datos para todos los sujetos o soluciones observadas, con el propósito de que puedan ser comparados. También es un protocolo de registro que describe de manera consecutiva y lógica, los elementos de informaciones observables y necesarias a la prueba de hipótesis.

➤ Capítulo 3: Análisis de los resultados y propuesta del Plan de Acciones Comunicativas.

3.1- Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

Con la aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación en comunicación se obtuvo una descripción general de cómo se manifiestan los procesos comunicativos en la entidad, las principales debilidades en materia de comunicación que de una forma u otra interfieren en el cumplimiento de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Para realizar el análisis porcentual de los resultados se tomó como muestra 95 personas de las 101 que laboran en la Unidad de Transporte y Logística, conformado por un público heterogéneo, los cuales fueron segmentados por sexo y edad (de 18 a 60 años); se tuvieron en cuenta los miembros del Consejo de Dirección para la aplicación de la entrevista y a los obreros y técnicos para la aplicación de las encuestas. La observación también constituyó una técnica de investigación aplicada durante todo el proceso de investigación.

De los encuestados cincuenta y seis trabajadores, representando un 59 % (**Ver tabla 1 anexo 5**) expresaron conocer algunos elementos relacionados con la historia del centro aunque desconocen el año de su fundación, constatando así que la mayoría de ellos dominan diversos aspectos relacionados con la Empresa; solo 3 de ellos la desconocen por ser trabajadores de nuevo ingreso.

Según (**tabla 2 del anexo 6**), el mayor número de los trabajadores (84 trabajadores), para un 88 % escribieron con sus palabras la misión del centro, pero existen algunos trabajadores que presentan desconocimiento con relación al tema. Este resultado no se corresponde con lo que argumentaron en las encuestas, se pudo comprobar posteriormente a las revisión de los resultados que más del 53 % de ellos no poseen dominio de su misión.

Muy vinculado a lo anterior, se pudo conocer otra deficiencia comunicativa en la Unidad, el 42 % de los trabajadores no dominan la forma en que está

estructurado el Organigrama, constituyendo una debilidad en la forma en que fluye la Comunicación Interna en el centro, lo que demuestra **(Ver tabla 3 del anexo 7)** claramente la necesidad que presenta la Unidad de Transporte y Logística de tener visualizado el Organigrama del centro y ponerlo en práctica **(Ver Anexo 11)**.

La mayor cuantía de los trabajadores (42 %) refieren que la comunicación existente desde los superiores hacia ellos, o sea la comunicación descendente es buena mientras que la horizontal interpretada como relación entre compañeros de diferentes áreas es regular expresada por el 37% de los encuestados y el 21% planteó que la comunicación es ascendente **(Ver tabla 4, anexo 8)**.

Estos criterios antes expuestos y evaluados nos permiten afirmar que si la comunicación ascendente y horizontal no se encuentra en el mismo nivel que la comunicación descendente los procesos comunicativos no se ponen en práctica totalmente y su repercusión en la calidad del trabajo es deficiente.

El 78 % de los trabajadores (74) plantearon que los directivos (jefes de colectivos) no escuchan el criterio de los subordinados **(Ver tabla 5 anexo 9)**, demostrando así que la retroalimentación es poca y esto trae consigo la toma de decisiones laborales equívocas que influyen negativamente en los trabajadores y en la calidad del trabajo.

Los trabajadores expresaron en un 58 % que las orientaciones laborales más importantes son transmitidas a ellos con poca frecuencia. En ocasiones las conocen a través de los rumores, lo que demuestra que la información a los trabajadores es poca, provocando desinterés en los mismos y poco sentido de pertenencia **(Ver tabla 6 anexo 10)**.

Entrevistas (Consejo de Dirección)

La entrevista fue aplicada a los trabajadores que integran el Consejo de Dirección del centro (Administrador, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Planificación y Gestión Económico y los Jefes de colectivos de cada una de las áreas) quienes se encontraban en una de las reuniones en que se pudo participar; conjuntamente con el Secretario de la UJC y el secretario de la Sección Sindical. Al encuentro faltaron, el Secretario del PCC, quién se encontraba transportando materia prima desde otra provincia hasta la nuestra;

el Jefe de Colectivo del Área del Taller Hidráulico y el Jefe del Almacén central de Aseguramiento.

- ❖ Una de las premisas fundamentales de la Unidad de Transporte y Logística según expresó su administrador, es el uso correcto de la Dirección Por Objetivo (DPO) la cual se modifica al final de cada año con el objetivo de incorporar algún cambio que pueda transformar positivamente el desarrollo laboral del centro.
- ❖ El jefe de tráfico del centro expresó que la Comunicación dentro de la Unidad de Transporte y Logística no es todo lo efectiva que el centro necesita; no existe conocimiento, dominio, ni puesta en práctica de los procesos de comunicación que faciliten esta actividad, permitiendo así el buen funcionamiento del servicio que se brinda en la base. Se puede plantear entonces que el clima interno del centro no se encuentra totalmente fortalecido, falta cohesión entre sus miembros. .
- ❖ El secretario de la UJC considera que el nivel de compromiso existente en la Unidad de Transporte y Logística es medio; en ocasiones no se pueden delegar tareas en otros compañeros con la confianza requerida, por el temor del incumplimiento de las mismas; no se trata precisamente de la incapacidad que estos tengan para hacerlo, sino el desinterés y la falta de sentido de pertenencia que muestran ante el compromiso a asumir, resultado éste de la poca libertad que le han dado a los subordinados para planificar y organizar el trabajo conjuntamente con los directivos.
- ❖ Reconocen la necesidad que poseen de incrementar las vías de comunicación; en el momento actual estas son pobres, la computadora no tiene acceso a Internet, ni correo electrónico; los teléfonos están en pésimo estado técnico.
- ❖ No está activada la planta de comunicación que permite transmitir información hacia otras unidades, imposibilitando así la coordinación precisa de un trabajo con calidad y el cumplimiento del mismo. El departamento de Tráfico es el que más necesita comunicación con el exterior, pues los productos que se transportan (Materias Primas, Medicamentos, Piensos) vienen de otras provincias. En el centro se trabaja para evitar que los vehículos que se encuentran en recorrido

regresen vacíos, su objetivo fundamental es aprovechar al máximo su capacidad de carga: Cada litro de combustible consumido debe tener un respaldo productivo.

- ❖ Existen problemas en los procesos comunicativos entre los dirigentes, los departamentos y los trabajadores; según planteó el jefe de Recursos Humanos, el Consejo de Dirección informa a los jefes de áreas todo lo relacionado con la organización, pero estos transmiten los mensajes según su propio interés laboral, prevalece una comunicación horizontal demostrando que las relaciones laborales son únicamente entre los colegas de cada área de trabajo y no a nivel de centro.
- ❖ Reconocen que existe retardo en la información que deben emitir los superiores a los subordinados y viceversa (reportes, actas de compromiso, evaluaciones, pre nóminas, nóminas, conciliaciones, estadística, combustible, carta de porte, hojas de rutas, etc.).

Ante esta situación problemática existe la necesidad de buscar una posible solución que permita fortalecer los procesos comunicativos internos de la empresa, para obtener así una mayor eficiencia y calidad en el cumplimiento del trabajo y los miembros que la integran.

Observación Participante:

Para poner en práctica este método científico se realizaron recorridos por determinadas áreas del centro y se participó en tres reuniones realizadas mensualmente por la Sección Sindical, en los Consejos de Dirección correspondientes al primer trimestre del año en curso (enero-febrero-marzo); se sostuvo intercambios comunicativos con los departamentos de Economía, Tráfico, Recursos Humanos, fueron revisados los murales, los reglamentos del centro, los carteles que existen en las paredes, los conceptos plasmados en ellas como medio de comunicación y el buzón de quejas y sugerencias.

Según la observación de diferentes actividades del centro, se detectaron elementos que no se deben obviar al caracterizar los procesos comunicativos que se manifiestan en la entidad.

En reuniones:

- A los Consejos de Dirección son convocados todos sus miembros; las organizaciones políticas y de masas conjuntamente con un trabajador que representa a los obreros.
- Las reuniones no comienzan a la hora prevista, resultados de las indisciplinas de los jefes de áreas.
- Nunca se logra el 100 % de los participantes.
- El tiempo de duración es el requerido según los aspectos a tratar.
- Existe el orden del día.
- Se comienza analizando el cumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo de Dirección anterior.
- En este espacio no siempre prevalece el diálogo, existen algunas indisciplinas que lo imposibilitan.
- Existe retroalimentación solamente entre 4 miembros del Consejo de Dirección, lo que impide coordinar tareas y trasladar mensajes para la puesta en vigor de las actividades planificadas; el análisis de las mismas y la solución a determinados problema existente.
- El flujo de comunicación transita en mayor medida vertical descendente, y con menor fluidez, ascendente, demostrado la poca preparación y capacidad de dirección que tienen sus miembros (Jefes de Áreas), lo que provoca constantes cambios en los mismos.
- Es válido destacar que nunca se analizan en estas reuniones los temas relacionados con la comunicación interna como vía de solución a los problemas existentes en la unidad.
- Tampoco se aborda ningún aspecto relacionado con la cultura organizacional del centro (la expresión verbal o no verbal, los valores, lo ético y estético, la calidad del líder, el liderazgo automático, etc.).
- La toma de acuerdos en pocas ocasiones son relacionadas con los trabajadores.

Se considera que las reuniones están previamente planificadas, pero existen problemas de disciplina en las mismas y el flujo de comunicación es vertical descendente con poca posibilidad de intercambiar ideas sean autoritarias o no.

Se apreciaron otros medios de comunicación que pudieran ser utilizados:

1. El teléfono que se encuentra en mal estado técnico y con acceso limitado.
2. El mural general del centro mediante el cual el trabajador puede mantenerse informado no se encuentra ubicado en el lugar más apropiado para ser percibido por ello (está en la dirección), no se encuentra actualizado con sistematicidad, las noticias no son variadas, no despiertan curiosidad en los trabajadores e impide que se eleve el nivel cultural organizacional y social. Otro aspecto negativo que presenta no solo el mural general sino todos los existentes en el centro es su poca creatividad, poca visibilidad de las letras y éstas no conjugan con los colores, evitando así la interpretación de los mensajes emitidos.
3. El buzón de quejas y sugerencias puede ser otro medio de comunicación (indirecta) utilizado por todos los miembros de la unidad y no existe, lo que nos permite determinar que a pesar de existir pocos medios de comunicación, no son explotados lo suficiente como para mejorar los procesos comunicativos en la entidad.

En Asambleas Sindicales:

- No existe un riguroso control de la asistencia de los trabajadores a las reuniones que fueron convocados. Nunca se logra ni el 80% de participación en las mismas.
- No poseen la habilidad de firmar un documento como constancia de la citación; tampoco son utilizados otros mecanismos de comunicación como: la propaganda, los carteles de gran o pequeña dimensión colocadas en áreas visibles de la base, en el mural informativo del sindicato, o incluso en matutinos especiales.
- Los trabajadores participan en las reuniones, mas por obligación, que por deber, lo que demuestra poco sentido de responsabilidad, falta de ética de quienes deben dar cumplimiento a la actividad, poco trabajo político

ideológico que imposibilita aglutinar a los trabajadores, dándoles la posibilidad de ser escuchados y formar parte del colectivo del centro.

- Se comienza la reunión dándole lectura al orden del día.
- Se revisa si fueron cumplidos los acuerdos tomados en la reunión anterior y se da explicación de aquellos que no lo fueron y quien es el responsable del incumplimiento.
- Se abordan temáticas relacionadas con la disciplina laboral, el reglamento interno, que muchos escuchan hablar de él, pero no dominan ni el 50% de los aspectos que plasma el documento.
- Se da a conocer el plan técnico económico del centro por parte del departamento de contabilidad, el estado de las tarjetas de combustible y el ahorro de la energía. Una problemática sin esclarecer lo constituye el pago por resultado para el personal indirecto a la prestación de servicios; no existe gestión de comunicación alguna en el centro que logre poner en vigor el sistema de pago para este personal, no han intercambiado criterio con otros centros, organismos o provincias que puedan tener experiencias en la temática. Esto demuestra poca participación de los directivos en la búsqueda de soluciones que estimulen el cumplimiento y la calidad del trabajo del obrero.
 - Cuando comienza la reunión, también inician las indisciplinas.
 - No piden la palabra, no utilizan la comunicación dialogada cuando existe un problema abordado con el fin de llegar a un consenso grupal.
 - No aprovechan el marco de la reunión para expresar con transparencia lo que sienten dando lugar a los comentarios.
 - Cuando un trabajador hace su intervención es interrumpido por los demás, dando muestra de mala educación e indisciplina.
 - Los chóferes manifestaron su inquietud referente a la diferencia existente en las pesas, donde se comprueba la cantidad real de la carga transportada. En este aspecto los trabajadores del área de tráfico reciben el apoyo de su jefe inmediato, ya que en ocasiones, cuando se va a descargar el producto, existe diferencia en la pesa de la fábrica perteneciente a la propia

Empresa con relación a la del lugar de donde parte inicialmente el producto. Para comprobar la diferencia entre las dos pesas el J' de tráfico conjuntamente con el Director del centro se dirigen personalmente al lugar donde su trabajador inició el recorrido y realiza el re-pesaje del mismo. La verificación se hace personalmente por la complejidad del asunto, pero es bueno resaltar que es así donde se pone en práctica la totalidad de los procesos comunicativos, comunicándose cara a cara con los trabajadores y defendiendo sus intereses personales y laborales, participando en la búsqueda de soluciones a los conflictos existentes en la Unidad, demostrando el sentido de pertenencia de nuestros dirigentes; aspecto que debe hacerse extensivo a todos los niveles de la organización.

Se pudo apreciar la necesidad de capacitar aún más en cuestiones comunicativas a los trabajadores que realizan determinadas funciones dentro del centro, y los que representan a las organizaciones políticas y de masas, con el objetivo de mejorar estos procesos.

En el Departamento de Recursos Humanos:

En la observación se pudo determinar que:

- El responsable del departamento no mantiene visible los documentos que explican el reglamento disciplinario del centro como material de estudio y conocimiento de todos los trabajadores.
- La oficina está confortable, se identifica visualmente en su exterior (**Ver Anexo 13**).
- El mural se encuentra actualizado, pero sus letras están borrosas impidiendo su visibilidad comunicativa.
- Como estímulo al trabajador se le entrega 5 libras de carne mensualmente con facilidad de pago y a precio módico y una muda de ropa de trabajo anual.

- El flujo de comunicación existente en el departamento es vertical descendente con poca posibilidad de retroalimentación; los superiores no escuchan a los trabajadores cuando plantean sus inquietudes.

En el Departamento de Economía:

- Los murales en ocasiones están desactualizados y con ellos los trabajadores, demostrando así que los procesos comunicativos más simples y sencillos no se desarrollan con efectividad dentro de esta área de trabajo.
- La comunicación que se pone en práctica con mayor frecuencia es la horizontal, provocando comentarios que distorsionan el clima laboral.
- Siendo un departamento de tanta complejidad no tiene un jefe capaz de reorganizar la comunicación interna del local y no se adoptan medidas para transformar el flujo de la misma

En el Departamento de Tráfico:

- Este departamento tiene un buen dirigente, con mucha experiencia laboral, que posee conocimientos sobre la importancia de la comunicación pero no la pone en práctica, carece de medios para hacerlo (no tiene computadora con acceso a Internet, no posee planta de comunicación), solo el teléfono: medio muy ineficiente para la comunicación.
- En esta oficina se pudo percibir que no existe mural informativo alguno, planteándose entonces que la comunicación visual es nula.
- Los documentos con los que se trabajan presentan letras de mala calidad y difícil deducción, elementos que impiden obtener información de los mismos si su responsable no se encuentra en el local, imposibilitando el trabajo de otros compañeros, y en ocasiones trae consigo el retraso de informaciones que tributan a un nivel superior.

En el resto de las áreas del centro se percibieron los siguientes resultados:

- Presentan una identificación visual que muestra el perímetro de cada una de las áreas.
- La comunicación que prevalece es generalmente horizontal, y en ocasiones se establece la ascendente en busca de información más detallada en la oficina del Director. Esto demuestra la poca credibilidad y confianza que le tienen a los jefes de colectivos y que no hay reciprocidad en la comunicación, por tanto tampoco presentan sinergia grupal, afectándose así las relaciones interpersonales (**Ver anexo 12**).
- No existen murales informativos.

A continuación se hace referencia a la importancia que poseen algunos aspectos fundamentales que podemos poner en práctica de manera sencilla dentro de la organización para mejorar los procesos comunicativos y no se necesita de muchos recursos materiales para ello.

El mural: constituye uno de los medios de comunicación visual más efectivos para transmitir información alguna, por tanto la ubicación de los mismos debe estar presente en todas las áreas de trabajo existentes en el centro laboral, este es el lugar en el que el trabajador permanece la mayor parte de su tiempo. Los mensajes colocados en este medio de comunicación deben ser de interés laboral, personal, cultural o político.

Los talleres y seminarios: se desarrollan relacionado con la comunicación organizacional interna necesaria para los directivos, especialistas, técnicos del centro con la finalidad de ampliar sus conocimientos y mejorar la comunicación entre ellos. De esta forma se mejorarían los procesos comunicológicos, se lograrían mejores éxitos profesionales y un clima laboral favorable.

Los matutinos: son el espacio en el que se puede realizar un intercambio directo con los trabajadores, desarrollando en ellos los valores y es el momento ideal para destacar o reconocer moralmente el desempeño laboral individual o colectivo.

Diagnóstico: Es poner en práctica con sistematicidad un cuestionario que permita medir aspectos relacionados con la comunicación interna para poder establecer una retroalimentación capaz de reorganizar los procesos directivos con los trabajadores y poder disfrutar de un clima laboral adecuado.

Caracterización de la Comunicación Organizacional Interna en la Unidad de Transporte y Logística.

Según los indicadores medidos se pudo determinar que:

- No es suficiente la divulgación de la misión, visión e historia del centro.
- No se explotan los medios de comunicación interno.
- El nivel de conocimiento de los trabajadores es medio, no dominan todos los aspectos relacionados con estos temas.
- Solo los dirigentes de la Unidad de Transporte y Logística tienen conocimiento de la importancia que tiene la Comunicación Organizacional Interna, pero no la ponen en práctica.
- Los flujos de comunicación no transitan según lo establecido por el organigrama del centro.
- Existen pocas posibilidades de retroalimentación, lo que impide dar solución a los problemas existentes de manera dialogada y colectiva.
- No existe la sinergia grupal.
- Se necesita poner en práctica la capacitación de directivos y obreros sobre Comunicación Organizacional Interna.

Según los resultados obtenidos en la investigación se pudo comprobar que la Comunicación Organizacional Interna se encuentra debilitada, para lograr un efecto contrario y fortalecer la misma, se propone el siguiente Plan de Acciones Comunicativas.

➤ **Plan de Acciones Comunicativas para mejorar la Comunicación Interna en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina de Matanzas.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas en el diagnóstico, se propone un Plan de Acciones comunicativas en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas con el objetivo de mejorar los procesos de comunicación organizacional interna. Estas acciones tendrán un tiempo de duración de un año y estará conformada en tres etapas: la primera será para abordar todo lo referente a la importancia que tienen los procesos comunicativos dentro de la organización, en la segunda etapa se realizarán diferentes actividades dirigidas a todos los miembros que integran la plantilla del centro. Su aplicación será responsabilidad de las organizaciones políticas y de masas, y de los compañeros que integran el Consejo de Dirección de la unidad, quienes serán también los encargados de realizar un convenio colectivo de trabajo con la SUM "Dora Alonso " de nuestro municipio, apoyándose en los graduados de la carrera Comunicación Social quienes transmitirán sus conocimientos y experiencias en aras de transformar las deficiencias existentes y en la tercera etapa se evaluará la propuesta de este plan con el propósito de conocer si el mismo surte efecto o no.

<u>Objetivos</u>	<u>Actividades</u>	<u>Responsable</u>	<u>Fecha de cumplimiento</u>
Colocar en un lugar visible la misión y la visión de la unidad con acceso tanto para el público interno como externo.	Exposición de la misión y la visión de la unidad en un lugar visible del centro tanto para públicos internos como externos.	Dirección de la Unidad de Transporte y Logística.	Septiembre 2011
Analizar la misión, visión y valores con los trabajadores en reuniones y matutinos	Análisis de la misión, visión y valores con los trabajadores en reuniones y matutinos por áreas.	Miembros del Consejo de Dirección y Jefes de área de la Unidad de Transporte y Logística.	Setiembre 2011
Controlar el nivel de conocimiento que poseen los trabajadores acerca de la misión, visión y valores de la unidad.	Control del nivel de conocimiento que tienen los trabajadores acerca de la misión, visión y valores de la unidad.	Consejo de Dirección de la Unidad de Transporte y Logística.	Segunda quincena de noviembre 2011.

Reestructurar el mural como medio de comunicación informativo, respondiendo a los intereses del centro.	Reestructuración del mural como medio de comunicación informativo, respondiendo a los intereses del centro.	Comunicador Social, Consejo de Dirección, Sección Sindical y Jefes de áreas de la Unidad de Transporte y Logística.	Segunda quincena de noviembre 2011.
---	---	---	-------------------------------------

<p>Elaboración de un buzón de quejas y sugerencias de utilidad para ambos públicos.</p>	<p>Elaborar un buzón de quejas y sugerencias de utilidad para ambos públicos.</p>	<p>Sección Sindical.</p>	<p>Septiembre 2011.</p>
<p>Profundizar en el estudio de la comunicación interna, mejorando las relaciones de la entidad y sus trabajadores.</p>	<p>Estrategia comunicativa dirigida específicamente al público interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de comunicación interna. • Investigar las necesidades fundamentales de los trabajadores. 	<p>Miembros del Consejo de Dirección.</p>	<p>Diciembre 2011.</p>

<p>Capacitar a directivos y trabajadores en cuanto a la comunicación organizacional interna.</p>	<p>Conferencias relacionadas con la comunicación organizacional interna, según las necesidades reales de la entidad. Refiriéndose a temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación organizacional. • Cómo comunicarnos. • Cómo proyectarnos. • La cultura organizacional el espejo de nuestra unidad. • Manual de comunicación, herramienta esencial de trabajo. • Impartir seminarios y talleres sobre comunicación organizacional como disciplina y su práctica en la Unidad. 	<p>Consejo de Dirección y Comunicador Social.</p>	<p>Primer trimestre del 2012.</p>
--	--	---	-----------------------------------

<p>Brindar conocimientos necesarios a los trabajadores sobre la historia de la unidad y del servicio que se brinda.</p>	<p>Elaboración de plegables y boletines que reflejen: Quiénes somos, Qué hacemos y Cómo lo hacemos.</p> <p>Impartición de charlas y conversatorios que acerquen a los trabajadores a la historia de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la entidad. • Características de los servicios que prestan. • Mitos, héroes, trabajadores destacados y valores consolidados de la entidad. • Fechas importantes que celebran en el centro. • Historia de la institución. 	<p>Consejo de Dirección y los trabajadores retirados afiliados a la Sección Sindical Porcina.</p>	<p>Trimestralmente.</p>
---	--	---	-------------------------

Realizar emulación entre las diferentes áreas del centro.	Emulación entre las diferentes áreas del centro.	Director, Jefes de áreas de la Unidad de Transporte y Logística.	Trimestral.
Planificar y difundir actividades deportivas y recreativas entre las diferentes áreas de la unidad.	Planificación y difusión de actividades deportivas y recreativas entre las diferentes áreas de la unidad (en fechas conmemorativas de la entidad).	Sección Sindical	Semestral
Planificar la comunicación organizacional de manera que no exista desinformación ni tardanza en la información.	Planificación de la comunicación organizacional de manera que no exista desinformación ni tardanza en la información. (enfaticar en flujos y canales de comunicación)	Consejo de Dirección y Jefes de área.	Permanentemente.
Crear un espacio de rendición de cuenta institucional.	Creación de un espacio de rendición de cuenta institucional donde los trabajadores planteen y reciban respuesta de sus inquietudes.	Director del Centro, Sección Sindical y jefes de áreas.	Trimestral

Reconocer la labor realizada por los trabajadores.	Cartas de reconocimiento a familiares u organizaciones del área de residencia.	Director del Centro, Sección Sindical y jefes de áreas.	Permanentemente
Organizar y controlar la comunicación que se manifiesta por áreas.	Elaboración de estrategias comunicativas por áreas.	Directivos de las áreas.	Marzo 2011.
Controlar la aplicación del Plan de Acción y su efectividad.	Control del Plan de Acción y su efectividad.	Consejo de Dirección y organizaciones políticas y de masas.	Permanente

➤ Conclusiones.

- La puesta en práctica del Plan de Acciones Comunicativas en el centro pudiera mejorar la Comunicación Organizacional Interna de la misma.
- Las técnicas utilizadas reflejan brechas en el estilo de dirección así como una ineficiente comunicación que repercute en las relaciones interpersonales del colectivo.
- Existen en el centro poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y es visible que el trabajo en equipo no se encuentra fortalecido.
- Ante el desempeño de sus funciones los trabajadores se sienten regidos por órdenes lo que demuestra que la comunicación prevaleciente es la descendente con poca posibilidad de retroalimentación.
- Los trabajadores no tienen un adecuado dominio de los aspectos más importantes de su centro laboral, demostrando así que existen problemas de cultura organizacional.
- Con la propuesta del conjunto de acciones comunicativas se mejorará la efectividad de la comunicación en la unidad.

➤ **Recomendaciones**

Como muestra de la importancia que posee la comunicación interna en la Unidad de Transporte y Logística se recomienda:

- Presentar a la dirección de la Unidad de Transporte y Logística, el Plan de Acciones propuesto en la investigación y ponerlo en práctica para mejorar la Comunicación Organizacional interna.
- Evaluar en un periodo de tiempo (1 año) el Plan de Acciones Comunicativas con el objetivo de conocer su efectividad.

➤ **Bibliografía.**

- Alonso, Margarita y Saladrigas, Hilda, Para investigar en Comunicación Social, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
- Barbero, Jesús Martín. De los medios a las mediaciones. Editorial Calipso, México, D.F., 1978.
- Bartoli, Annie, Comunicación corporativa. La organización comunicante y la organización organizada, Editorial Paidós, Mexico, 1999.
- Costa, Joan, La comunicación del siglo XXI, consultado en www.relacionespublicas.com el 4 de diciembre del 2007.
- **Chiquero, Lorenzo.** (s/f). “Serie de Artículos de Capital Humano sobre Comunicación Interna”. Escuela de Negocios (ESDEN). Comportamiento Humano y Estructura Organizacional.
- **Chiquero, Lorenzo.** “Serie de Artículos de Capital Humano sobre Comunicación Interna”. Escuela de Negocios (ESDEN). Comportamiento Humano y Estructura Organizacional. 1999: 165
- De Souza, Adriana, Cultura organizacional, Parte I, consultado en www.RRPP.net el 4 de diciembre del 2009.
- Escobar, Jorge, La comunicación corporativa, consultado en www.gestiopoli.com. 5 de marzo del 2010.
- Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. 2da edición. México: Trillas, 2002.
- Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1997.
- Frascara , Jorge. Diseño Grafico y Comunicación. Editorial Felix V.
- Gaudencio Torquato, Francisco. Comunicación Empresarial. Editorial Summus, Sao Paulo, 1986.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana, S.A. México, 1984.

- Hernández, Roberto, Metodología de la investigación I y II, Editorial Félix Varela, La Habana, 2003.
- Kaplún, Mario. De medios y fines en comunicación educativa. En Chasqui No.58, junio 1997, p.4-6.
- Kreps, Gary. La comunicación en las organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana. U.S.A. 1995.
- Katz, D y Kahn, R. Citado por Lucas Marín, en Trelles (2001:38). "Tipos de Comunicación". California.
- Lacasa, Antonio S. Gestión de la Comunicación Empresarial. Editorial Gestión 2000.
- López, Carlos. Consultado en Derechos Reservados sobre el concepto del sitio web GestioPolis.com © 2008. Consultado 5 de marzo del 2010.
- Lucas Marín, Antonio, (2001) tomado de Trelles, Irene. Selección de Lecturas. Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela. La Habana. 31.
- Luis Bozzetti (s/f). Comunicación estratégica. Portal RRPP. <http://www.rrppnet.com.ar/comunicación> estratégica. htm (consultado 15 mayo 2010).
- Martín Barbero, J. (1980). Los procesos comunicativos y la necesidad de una teoría propia de la comunicación. Conferencia San Juan, Puerto Rico.
- Martín Serrano, Manuel. La mediación social. Ramón Akal, Madrid. 1978
- Medina Hilda. Introducción a la Teoría de Comunicación y la Investigación. Editorial Félix Varela. La Habana 2005. Pág. 1-309.
- Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda, Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas, Editorial Andina, Ecuador, 1980.
- Muriel María Luisa, Rota, Gilda, Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editorial. Andina, Quito 1983.

- Orozco Gómez, Guillermo. La Investigación en Comunicación desde la perspectiva cualitativa. México. 1997
- Pérez y Díaz. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento. Editorial Ciencias Sociales. La Habana 199 paginas.
- Puyal, E, La comunicación interna y externa en la Empresa consultado en www.5campus.com. Consultado 5 de marzo del 2010.
- Regouby, Christian. La Comunicación Global: Cómo construir la imagen de una empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, 1988.
- Restrepo, Mariluz, Comunicación para la dinámica organizacional en Revista Prisma número 10, septiembre de 1998, Universidad católica de Uruguay, Montevideo, pp 80-87.
- Rodríguez, J. M. (1994). "El factor humano en la empresa". Ediciones Deusto SA, España.
- Ros, A. (2005). "La comunicación eficaz en la empresa: Un objetivo alcanzable". Disponible en: lola@solucioneseficases.com. Consultado en Enero 2009. p.62.
- Schein, Edgar H. La cultura Organizacional. Una visión dinámica. Mayo, 1988: 168).
- Stoner, J. F. (1995). "Administración II". New Cork: Prentice Hall.
- Taylor, S.J. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Barcelona. 1998.
- R. Bermudez, Jorge, Gráfica y Comunicación Visual, Edición Logos, La Habana, 2002.
- Shein, Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Editorial Félix Varela, La Habana, 2003.
- Torquato, F., Comunicación empresarial. Comunicación institucional, Editorial Summus, Brasil, 1986.

- Trelles, Irene, Comunicación organizacional. La importancia de su aplicación es Cuba, en revista Espacio Número 3 del 2000, La Habana, pp 25-28.
- Trelles, Irene, Comunicación organizacional. Compilación de textos, Libro versión digital.
- Van Riel, Cees B.M. *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall. 1997.
- Varona, F. 2000. Nuevas teorías para el nuevo milenio sobre las formas de trabajo y la comunicación interna en las organizaciones. Departamento de estudios de la Comunicación. San José State University. California, EEUU. 112.
- Villafañe, Justo, Dimensión estratégica de la política de comunicación, consultado en www.Reefviewws.com. Consultado enero del 2010.
- Weil, Pascale. 1992. "La comunicación global-comunicación institucional y de gestión". Barcelona. Editorial Paidós.

ANEXOS

ANEXO 1: Balance de la Fuerza de trabajo.

Categoría Ocupacional	Contrato Indeterminados				Rango de edades.									
	Plant Ap		Plant Cu		17 a 30		31a 40		41 a50		51 a 60		Más 60	
	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F
Dirigentes	4	-	4	1	-	-	1	1	2	-	1	-	-	
Técnicos	12	-	9	5	3	3	1	1	2	1	3	-	-	
Administrativos	3	-	2	2	-	-	2	2	-	-	-	-	-	
Servicio	22	-	22	4	2	2	14	2	5	1	1	1	-	
Operario	91	-	64	3	5	-	16	-	22	-	19	1	3	
Total	132	-	101	15	10	5	34	6	31	2	24	2	3	

Nivel Cultural de los trabajadores.

Nivel de escolaridad	Dirigentes			Técnicos			Administrativo			Servicio			Operario		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Menos de 9^{no} grado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Con 9^{no} grado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	8	31	1	32
Pre – Univ – FOC	-	-	-	2	1	3	-	2	2	8	-	8	21	-	21
Técnic Medios	3	1	4	1	3	4	-	-	-	2	2	4	10	1	11
Graduado de Univer	-	-	-	1	1	2	-	-	-	2	-	2	-	-	-
Total	3	1	4	4	5	9	-	2	2	20	2	22	62	2	64

ANEXO 2.

✓ **ENCUESTAS:**

En la Unidad de Transporte y Logística se realizará un estudio sobre los procesos de comunicación organizacional interno. Con el objetivo de fortalecer los mismos, necesitamos su colaboración con la mayor veracidad y honestidad posible. Marque con un **X** su criterio de forma tal que su respuesta colabore positivamente con este trabajo. Gracias.

❖ ¿Conoce usted la historia de su empresa?

Si _____ Tengo Dudas _____ No_____

a-) De conocerla escribala a continuación:

❖ ¿Dominan ustedes totalmente la misión del centro para la cual fue diseñada la Unidad de Transporte y Logística?

Si _____ Tengo Dudas _____ No_____

a-) De conocerla escriba brevemente con sus palabras en que consiste:_____

❖ ¿Usted conoce el Organigrama del centro?

Si _____ Tengo Dudas _____ No_____

❖ ¿Usted es escuchado por su jefe inmediato cuando necesita comunicar alguna situación problemática?

Si ____ No ____ A veces ____

❖ ¿Considera usted que las informaciones colegiadas en las reuniones son transmitidas al resto de los trabajadores?

Si ____ No ____ A veces ____

❖ ¿Cree usted que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo?

Si ____ No ____ A veces ____

❖ ¿Las ideas de los trabajadores son solicitadas con frecuencias?

Si ____ No ____ A veces ____.

❖ ¿Cuándo los trabajadores presentan algún problema laboral tienen libertad de consultarlos con sus superiores?

Si ____ No ____ A veces ____

❖ Las decisiones tomadas en el centro son:

____ Centralizadas en el consejo de dirección.

____ Las decisiones tomadas pueden ser flexibles.

____ De ser cambiadas, se consulta con los trabajadores.

ANEXO 3

ENTREVISTA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN:

En la Unidad de Transporte y Logística se realizará un estudio sobre los procesos de comunicación organizacional interno. Con el objetivo de fortalecer los mismos, necesitamos su colaboración con la mayor veracidad y honestidad posible. Responda de forma tal que su información colabore positivamente con este trabajo. Gracias.

- ❖ ¿Cuál es la filosofía, su misión y los valores que se manejan en la Unidad de Transporte y Logística?
- ❖ ¿Qué función desempeña la comunicación en la Unidad de Transporte y Logística?
- ❖ ¿Existe cohesión de grupos para la realización del trabajo?
- ❖ ¿Prima la retroalimentación dialogada en el centro?
- ❖ ¿Existe sinergia grupal dentro de la organización?
- ❖ ¿Cuándo se presenta un cambio en la organización el personal es informado?
- ❖ ¿Existe sentido de pertenencia entre los trabajadores y la labor que realizan?
- ❖ ¿Alguno de los empleados se ha quejado de los medios de comunicación existentes en el centro?
- ❖ ¿De que forma se transmiten los mensajes dentro de la organización?
- ❖ ¿Cómo califica en general la comunicación organizacional de la Unidad de Transporte y Logística?

ANEXO 4: Guía de Observación.

(Observar reuniones de Consejos de Dirección, Asambleas de Afiliados y Sección Sindical del centro, etc.)

Lugar _____

Hora _____

Fecha _____

1. Si tenían un orden del día previamente repartido.
2. Si se sigue el orden del día.
3. Si se comienza puntualmente a la hora prevista.
4. Cantidad de personas presentes: _____
De ellas: _____ jefes _____ subordinados
5. Duración de la reunión: _____
6. Promedio de participaciones: _____
De ellas: _____ jefes _____ subordinados
7. Duración de las intervenciones (como promedio)
Jefes _____ subordinados _____
8. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?
Jefes: _____ subordinados: _____
¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos: _____
9. Hay alguno(s) que nunca participa: _____
10. Cima reinante:
_____ Autoritario _____ Participativo
11. ¿Se respeta la palabra dada?
12. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula al diálogo?
13. ¿Se analiza los temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?
14. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información solucionar los problemas?
15. ¿Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles?
16. Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía.

ANEXO 5

Tabla 1. Pregunta 1

Conocimiento sobre la historia del centro.	Sí	Tengo dudas	No
Total -95-	39	56	
%	41	59	

ANEXO 6

Tabla 2. Pregunta 2

Dominio de la misión del centro.	Sí	Tengo dudas	No
Total -95-	84	11	
%	88	12	

ANEXO 7

Tabla 3. Pregunta 3

Conocimiento del Organigrama del centro.	Sí	Tengo dudas	No
Total -95-	25	30	40
%	26	32	42

ANEXO 8

Tabla 4. Pregunta 4

Fluidez del tránsito de Comunicación Interna en el centro.	Descendente	Ascendente	Horizontal
Total -95-	40	20	35
%	42	21	37

ANEXO 9

Tabla 5. Pregunta 5

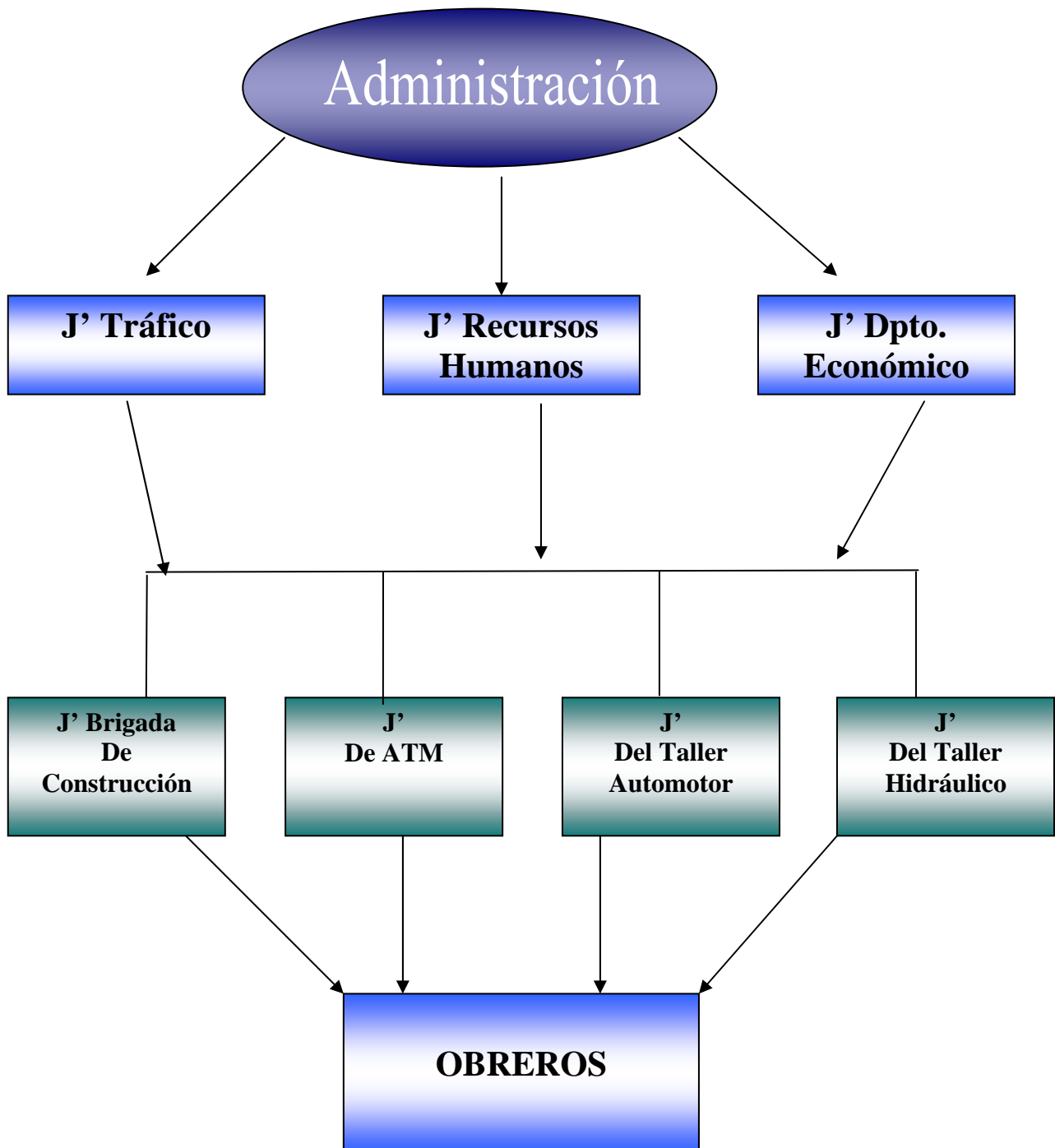
Los trabajadores son escuchados por sus jefes cuando se presenta alguna situación problemática.	Sí	No	A veces
Total -95-	21	74	
%	22	78	

ANEXO 10

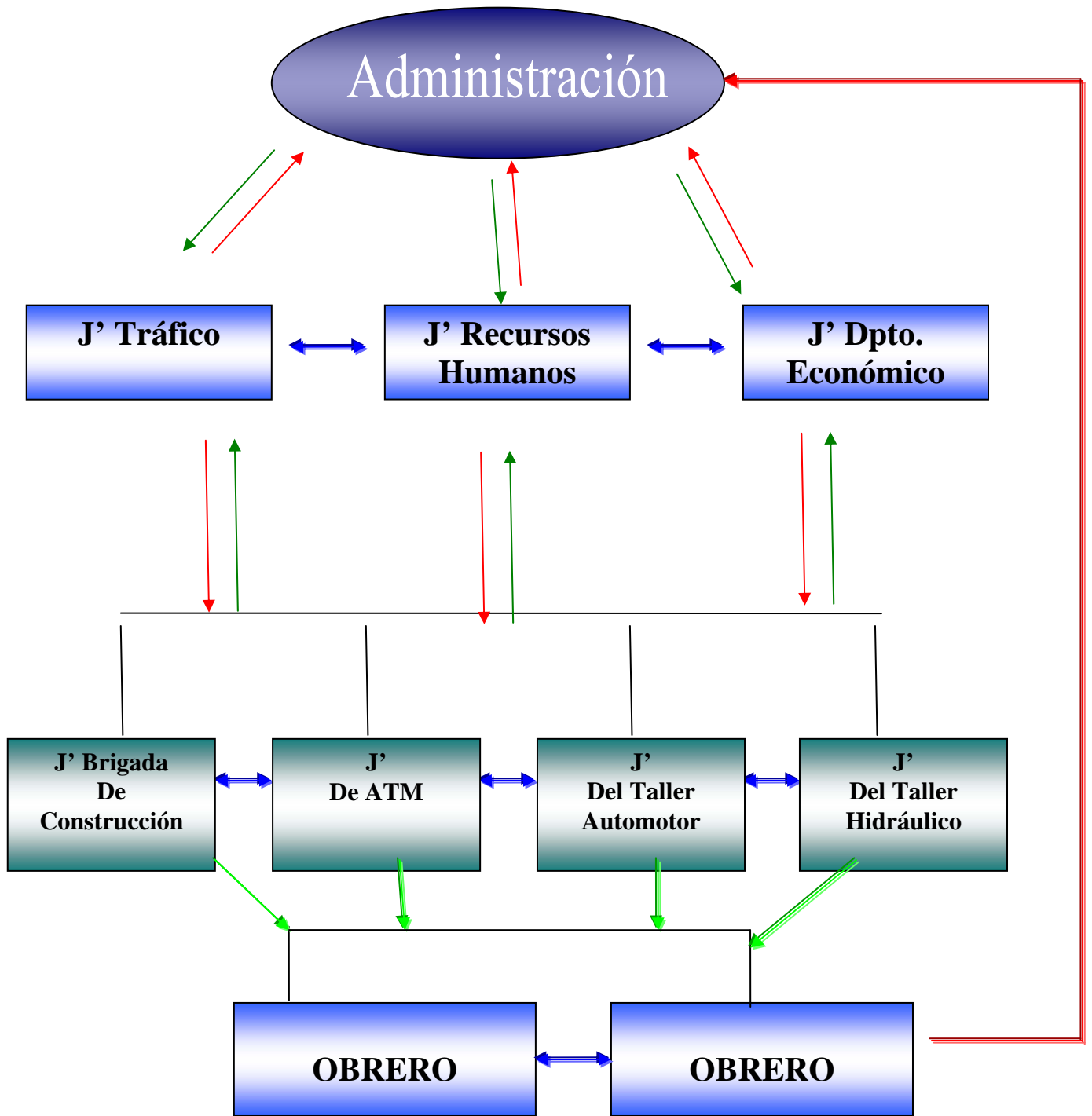
Tabla 6.Pregunta 6

Se transmite Información a los trabajadores.	Sí	A veces	No
Total -95-	10	55	30
%	11	58	31

ANEXO 11: Organigrama



ANEXO 12: Flujo de Comunicación.

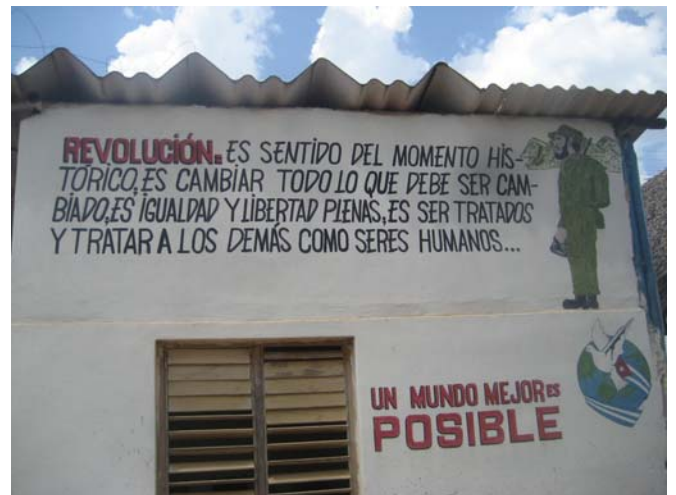


Leyenda:

-  **Comunicación Vertical Ascendente**
-  **Comunicación Descendente.**
-  **Comunicación Horizontal.**

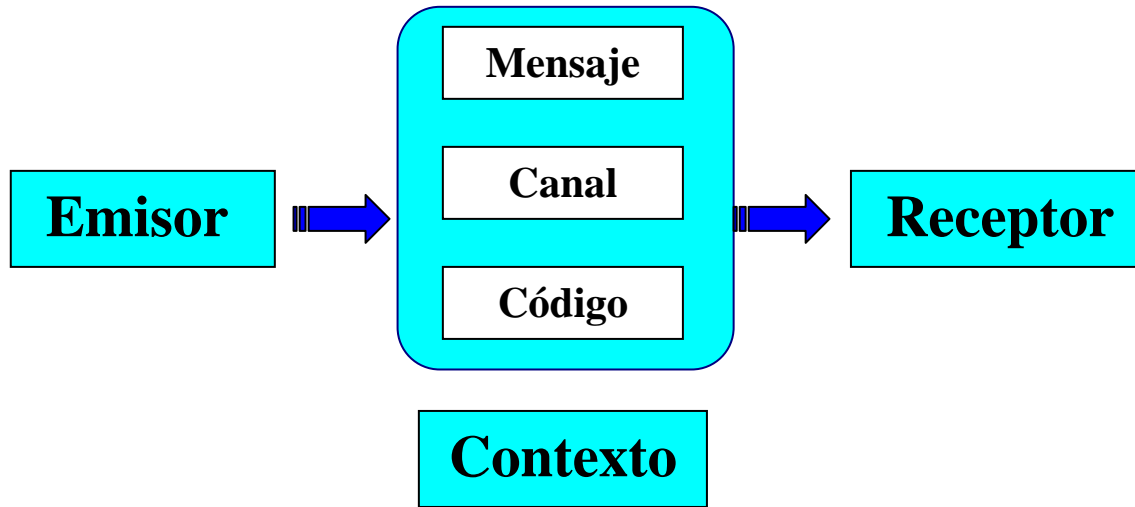
ANEXO 13: Imágenes visuales del centro.





ANEXO 14.

A través del esquema queda demostrado: ¿En qué consiste la Comunicación?

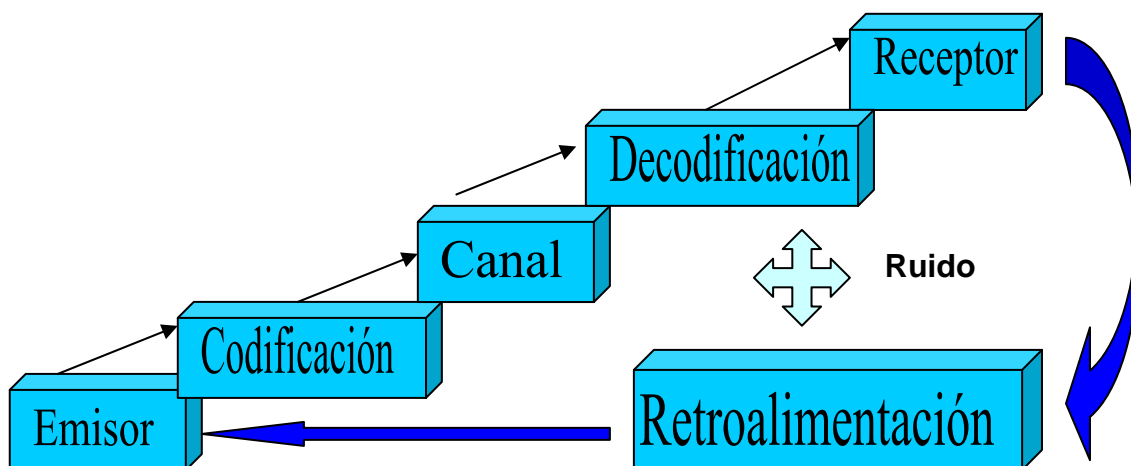


Esquema que muestra la relación entre el emisor y el receptor.

- ✓ **Emisor:** La persona (o personas) que emite un mensaje.
- ✓ **Mensaje:** Contenido de la información que se envía.
- ✓ **Canal:** Medio por el que se envía el mensaje.
- ✓ **Código:** Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- ✓ **Contexto:** Situación en la que se produce la comunicación.
- ✓ **Receptor:** La persona (o personas) que recibe el mensaje

ANEXO 15

Coincidiendo con el autor antes abordado la autora de este trabajo expresa sus criterios a través del siguiente esquema:



Modelo que muestra el proceso de la comunicación

ANEXO 16

GALARDONES QUE HA OBTENIDO ESTE CENTRO HASTA LA FECHA.

- ❖ Certificado por cumplimiento del Plan Técnico Económico, año 1983 Comité Provincial PCC.
- ❖ Certificado por cumplimiento del Plan Técnico Económico, año 1983 CTC – OPPP.
- ❖ Certificado por cumplimiento del trabajo veterinario año 1983. Veterinaria Prov.
- ❖ Certificado Jornada Triunfo de la Revolución. Buró Provincial PCC.
- ❖ Certificado 1er Lugar Nacional OTS año 1984, SNTAF – DPP.
- ❖ Certificado 1er Lugar Nacional ATM, año 1982, SNTAF – DPP.
- ❖ Certificado 2do Lugar Nacional Conocimiento Porcino, año 1984, SNTAF – DPP.
- ❖ Bandera Victoriosa en la Batalla por el 6to grado.
- ❖ Bandera Victoriosa en la Batalla por el 9no grado.
- ❖ Reconocimiento al Dpto. de Recursos Humanos por haber obtenido el 1er Lugar Nacional en la Emulación Inter Empresas de la UNEPOR 1987.
- ❖ Diploma de Honor a Empresa Porcina Matanzas, por haber cumplido el 100 % de calidad en las Informaciones Estadísticas; otorgado por el CEE el 21 de mayo de 1986.
- ❖ Tercer Lugar al frente de Contabilidad en la Emulación Inter Empresas en el Primer Semestre, Octubre de 1984.
- ❖ Galardón Mejor Empresa en la actividad de ATM. Tercer Lugar SNTAF de 1985.
- ❖ Galardón Tercer Lugar en la actividad de Sub-Dirección de Aseguramiento-Emulación- Inter Empresas de la UNEPOR año 1987.
- ❖ Galardón Buró cumplidor en la Gestión Financiera del SNTAF, año 1981.
- ❖ Mención Segundo Lugar, Área de Economía en Estadísticas, año 1988.
- ❖ Mención por cumplimiento Emulación Inter Empresas, año 1981.
- ❖ Primer Lugar Nacional Departamento Recursos Humanos, año 1983.
- ❖ Mención Frente de Contabilidad, Segundo Trimestre/1983, por cumplimiento Emulación Inter Empresas.
- ❖ Bandera 2do Lugar 1994 de la Sub-Dirección de Aseguramiento año 1994.

- ❖ Bandera XXX Aniversario de la Agricultura año 1994.
- ❖ Certificado por la labor del colectivo de trabajadores como parte del movimiento Centenario del Grito de Ibarra. Buró Municipal PCC. Año 1994.
- ❖ Certificado Listos para la Defensa en la segunda etapa, del Consejo de Defensa Municipal, año 1994.
- ❖ Certificado Primer Lugar, Período 1993 – 1994 en la actividad de ATM de la UNEPOR. Año 1994.
- ❖ Certificado a la Sub-Dirección de Aseguramiento en 2do Lugar Nacional, por haber sido seleccionada la mejor en su categoría a Nivel Nacional. Año 1994.
- ❖ Reconocimiento del SNTAF Prov. Auto-Abastecimiento. Año 1995.
- ❖ Certificado del Consejo Municipal de la Defensa en Matanzas por haber obtenido la condición de vanguardia en el año 1999 en las Tareas Preparación para la Defensa.
- ❖ Certificado del SNTAF Multiplicarnos por la Victoria como reconocimiento al programa agro-alimentario. Abril/1997.
- ❖ Diploma del Grupo Producción Porcina por cumplimiento del Plan de Entrega de Carne. Año 1998.
- ❖ Certificado Grupo Nacional Producción Porcina por obtener el 1er Lugar en Servicios Técnicos Territoriales. Enero/ 1999.
- ❖ Reconocimiento CTC Municipal por resultados en el Trabajo Sindical. Dic./1997.
- ❖ Certificado del Grupo Nacional Producción Porcina por cumplimiento del Plan de Carne acopiada a precio de concurrencia.

GALARDONES OBTENIDOS EN ESTE CENTRO A PARTIR DEL AÑO 1995
A DICIEMBRE /2009.

- 🚩 Certificado por haber cumplido con los compromisos productivos del año 2002.
- 🚩 Reconocimiento por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan de Producción comprometido con la Dirección de la Revolución y su esencial contribución al Desarrollo del Programa Porcino. Año: Diciembre 2005.

- ✚ Reconocimiento por el cumplimiento del Plan de Entrega de Carne del año 2007, con 45 días de antelación.
- ✚ Reconocimiento por obtener el Mejor Resultado en el Movimiento por la Excelencia Productiva de Granjas y Municipios en el año 2008.
- ✚ Jornada de los "100 días de esfuerzo decisivo" por el cumplimiento de las 142 Mil Toneladas de carne de cerdo en pie. Por haber alcanzado el 1er Lugar en el corte evaluativo de Septiembre 2009.
- ✚ Reconocimiento a Jefe de Cuadro Porcino. Por mantener un trabajo estable en la Actividad de Cuadros durante el año 2009.
- ✚ Reconocimiento a Empresa Porcina Matanzas. Por la labor realizada en la actividad de Cuadro y Capacitación durante el año 2009.
- ✚ Reconocimiento a la Empresa Porcina Matanzas, por alcanzar la condición de Primer Lugar en la actividad de Reproducción en el año 2009.
- ✚ Reconocimiento a la Empresa Porcina Matanzas, por alcanzar la condición de Primer Lugar en la actividad de Preceba y Ceba en el año 2009.
- ✚ Reconocimiento a Recursos Humanos por el desempeño que posibilitó el cumplimiento de los principales objetivos del año 2009.
- ✚ Reconocimiento a Empresa Porcina Matanzas por resultar destacada en el trabajo de Capital Humano durante el año 2009.
- ✚ Reconocimiento a Recursos Humanos por los resultados alcanzados y su impacto en el perfeccionamiento y organización de la empresa. 2009.