

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS “CAMILO CIENFUEGOS”  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO**



# **Trabajo de Diploma**

**Título:** Propuesta de una Estrategia de Comunicación Interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

**Autor:** Yaneiris Orama García.

**Tutor:** Caridad Ruiz Galup.

**Matanzas, 2011**



## **Declaración de autoridad**

Yo, **Yaneiris Orama García**, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma, por lo que, según las facultades que 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.

---

**Yaneiris Orama García**

*“Hay en el mundo un lenguaje que todos comprenden: es el lenguaje del entusiasmo, de las cosas hechas con amor y con voluntad, en busca de aquello que se desea o en lo que se cree”*

*Paulo Coelho*

# *Dedicatoria*

*Este Trabajo de Diploma va dedicado especialmente a mi querido abuelo que me cuida desde el cielo.*

*A toda mi familia, de la cual he recibido el apoyo y la comprensión necesaria para llevar a cabo estos estudios.*

*Y muy primordialmente a mi pequeña sobrinita Nayelis que con su llegada me ha llenado los días de alegría, felicidad y esperanzas nuevas.*



## *Agradecimientos*

*Agradezco primeramente a mi Dios quien me guía y me cuida.  
Agradezco enormemente a toda mi familia y a los amigos que de una  
manera u otra siempre estuvieron a mi lado ayudándome y  
apoyándome en todo.*

*En especial:*

*A mi amiga Silvia, por haberme dado la oportunidad.*

*A mis padres por la comprensión, y por ser ejemplos a seguir en mi  
vida profesional y personal.*

*A mi hermana por estar siempre de mi lado y demostrarme su amor.*

*A mis abuelitas por el cariño y afecto brindado.*

*A mi esposo por ser mi compañero en todo momento y amarme tanto.*

*A mis inseparables amigas Li y Yoli quienes me llenaron de aliento.*

*A mi profesora queridísima, Oneida.*

*A mis tan especiales amigos Yuniel e Indira por ser los promotores  
principales de este Trabajo de Diploma, por su perseverancia, empeño  
y apoyo incondicional y por las tantas horas dedicadas a mi  
investigación.*

*Al licenciado René Pérez Hernández por su apoyo incondicional al  
permitirme realizar dicha investigación en la ECOA No.47, y a todos  
sus trabajadores en general por acogerme en la empresa.*

*A la compañera Dainerys por su cooperación absoluta.*

*A mi tutora y profesora Caridad por rescatarme, comprenderme y  
trabajar incansablemente a mi lado.*

*En fin, a toda esa gran familia que me quiere.*

*Gracias*



## *Resumen*

---

La comunicación, en el ambiente cubano cambiante, globalizado y competitivo, se hace imprescindible. La presente investigación se realiza con el objetivo fundamental de detectar deficiencias en la comunicación interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No. 47, Atrium del municipio de Varadero, para de esta manera conocer su estado actual y confeccionar una propuesta de Estrategia de comunicación interna para dicha entidad.

Para el desarrollo de la misma primeramente se hace referencia en el capítulo uno a toda una serie de conceptos necesarios para el entendimiento del fenómeno comunicativo dentro de una empresa. Se realiza una investigación de tipo no experimental transaccional con una perspectiva descriptiva, utilizando diferentes técnicas como la entrevista, la observación, cuestionarios entre otras.

Para el cumplimiento de los objetivos se consta de tres etapas: una primera de introducción, la segunda de investigación y la tercera de salida, o sea de resultados e información de los mismos. Se describen los resultados obtenidos en el capítulo dos y presenta además un tercer capítulo donde se plasma la propuesta de Estrategia de comunicación interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No. 47, Atrium del municipio de Varadero.

# Índice

	<b>Páginas</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Marco Teórico</b>	<b>6</b>
<b>La Comunicación</b>	
<b>Organización</b>	<b>9</b>
<b>Comunicación Organizacional</b>	<b>12</b>
<b>Comunicación Interna</b>	<b>14</b>
<b>Flujos de la Comunicación</b>	<b>15</b>
<b>Públicos</b>	<b>17</b>
<b>Retroalimentación y Redes de Comunicación</b>	<b>18</b>
<b>Canales de Comunicación</b>	<b>19</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>21</b>
<b>Gestión de Comunicación</b>	<b>24</b>
<b>Estrategia de comunicación</b>	<b>26</b>
<b>Identidad Corporativa</b>	<b>26</b>
<b>Imagen Corporativa</b>	<b>27</b>
<b>Desarrollo Organizacional</b>	<b>28</b>
<b>Conclusiones Parciales</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 2: Marco Metodológico. Resultados del Diagnóstico de Comunicación interna en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.</b>	<b>30</b>



<b>Tipo de Investigación y Unidad de Análisis</b>	<b>30</b>
<b>Población y Muestra, Tipo de Diseño y Métodos y Técnicas</b>	<b>31</b>
<b>Perspectiva Metodológica Resultados de la Encuesta</b>	<b>33</b>
<b>Resultados de la Entrevista</b>	<b>43</b>
<b>Diagnóstico de Comunicación</b>	<b>46</b>
<b>Matriz FODA</b>	<b>50</b>
<b>Conclusiones Parciales</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 3: Propuesta de una Estrategia de Comunicación Interna en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero. Integración de los objetivos empresariales y los objetivos de comunicación. Proyecciones. Caracterización de la empresa.</b>	<b>53</b>
<b>Caracterización de la Empresa</b>	
<b>Objeto Social, Misión y Visión</b>	<b>54</b>
<b>Propuesta de la estrategia de Comunicación Interna</b>	<b>57</b>
<b>Plan de Acción</b>	<b>63</b>
<b>Conclusiones Parciales</b>	<b>67</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>70</b>

# *Introducción*

---

La comunicación surge como un proceso inherente al desarrollo humano, a la necesidad que experimenta el hombre de relacionarse con otros hombres, expresar sus ideas e interactuar en sociedad. Se puede hablar de comunicación desde los inicios de la especie humana. De forma verbal o no, los antecesores del hombre moderno intercambiaban entre sí distintos códigos primitivos que contribuyeron al surgimiento del lenguaje articulado, y con ello a una riqueza de recursos expresivos propia únicamente de la especie humana.

La comunicación es el modo de llegar a otros con ideas, pensamientos, valores y actitudes; no es más que la forma en que las personas pueden compartir sus conocimientos y puntos de vista.

La comunicación constituye el proceso más complejo dentro de las relaciones interpersonales. Quienes se comunican deben tener un grado de experiencia común, un código semejante que permita comprender el significado de la otra parte. Cada individuo posee un conjunto de vivencias y experiencias único, por lo tanto, la decodificación realizada por el receptor será una aproximación al significado original del mensaje emitido. Puede afirmarse que uno de los pilares o ejes centrales de la existencia humana es la comunicación, sin la cual se estaría aislado del mundo y gracias a la cual se pueden transmitir los conocimientos, inquietudes y sentimientos, así como recibir información del entorno.

Las comunicaciones constituyen el área que ha de ser enfocada en primer lugar cuando se estudian las interacciones humanas. Y como de interacciones humanas se trata, las organizaciones sociales dependen de ella para su existencia.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Desde los años 60, la comunicación ha tomado un lugar trascendental dentro de las organizaciones debido a que en cualquier actividad donde se necesita seguir en permanente contacto con alguien, esta es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento.

La comunicación organizacional es una esfera de relativamente reciente abordaje en el campo de las ciencias sociales, que ha cobrado actualidad sobre todo a partir de su vinculación con la Gestión Empresarial y su influencia en la elevación de la eficiencia y eficacia de las organizaciones con una esencia eminentemente multidisciplinaria.

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

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

Es vital para el buen funcionamiento de una organización, garantizar canales que mejoren la comunicación entre la propia empresa y sus públicos.

El 17 de Agosto del 2007 aparece publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, emitida por el Ministerio de Justicia el Decreto Ley 281, mediante el cual se explica la necesidad de profundizar y desarrollar aún más la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa cubana. Como parte de este proceso es decisivo desarrollar una serie de aspectos entre los cuales se encuentra: el Subsistema de Comunicación Empresarial. El referido documento en su ARTÍCULO 673 señala: “Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la Comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación...”.

De lo anterior nace el tema de este Trabajo de Diploma de Licenciatura en Comunicación Social: Diagnóstico de la comunicación interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero y una propuesta de estrategia que contribuya a mejorarla.

Mundialmente la información y la comunicación representan en los momentos actuales un valor económico de importancia creciente y trascendental para las entidades. Ahora el ser de la Empresa, el cómo actuar y el cómo comunicar son infinitamente más importante que lo que se hace y cómo se hace. Esta disciplina ofrece la posibilidad de interiorizar conocimientos e incorporar habilidades que tributan al desarrollo de la sociedad, mediante su aporte al fortalecimiento de los valores culturales.

En el caso de esta investigación de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero, el problema científico descansa en: **¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero?**

### **Objetivo General**

Elaborar una estrategia que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero. (ECO A No.47)

### **Campo de acción**

La comunicación interna en la ECO A No.47, Atrium del municipio de Varadero.

### **Objeto de estudio**

Los procesos comunicativos internos en la ECO A No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

Para la realización de la investigación nos proponemos las siguientes preguntas científicas:

- ❖ ¿Qué fundamentos teóricos son necesarios abordar para sustentar la comunicación interna en la ECOA No. 47, Atrium del municipio de Varadero?
- ❖ ¿Cuál es el estado actual que posee la comunicación interna en la ECOA No. 47, Atrium del municipio de Varadero?
- ❖ ¿Qué componentes debe incluir el diseño de una estrategia para mejorar la comunicación interna en la ECOA No. 47, Atrium del municipio de Varadero?

Para realizar esta investigación nos proponemos las siguientes tareas científicas:

- ❖ Profundización en los fundamentos teóricos que son necesarios abordar para sustentar la comunicación interna en la ECOA No. 47, Atrium del municipio de Varadero.
- ❖ Diagnóstico de la comunicación interna en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.
- ❖ Diseño de los componentes de una Estrategia de Comunicación Interna en la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

El Trabajo se distribuye a partir de tres capítulos, el primero de ellos en función de argumentar y definir según sea el caso los principales conceptos que componen toda la estructura teórica que sustenta la investigación. En el segundo capítulo se mostrará toda la metodología y las técnicas aplicadas, así como los resultados a los que se ha llegado a partir de los análisis y de la implementación de las diferentes herramientas de investigación. El tercer capítulo presenta la descripción de la Empresa y muestra la propuesta de una Estrategia de Comunicación Interna para su mejoramiento en la misma. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados.

La investigación consta con la aprobación de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero, la cual en estos momentos se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial. Es obvio, que de los resultados que se

deriven servirán de base imprescindible para el posterior diseño de su sistema de Comunicación Empresarial.

La misma es conveniente para ofrecer una herramienta que permita determinar su estado de forma cíclica. Determinar las deficiencias a través de un estudio de investigación es útil para poder actuar en función de las mismas, evitando que la empresa pueda estar perdiendo oportunidades en el mercado de la construcción, ante su público interno y sus públicos externos. Posee un valor teórico porque sintetiza y recopila información de diversas fuentes, conociéndose en mayor medida todo lo relacionado con el tema. Finalmente el proyecto también posee una connotación o valor social porque los resultados que de la investigación se benefician tanto las empresas como el recurso humano que la integra y un beneficio para las empresas redundan en un beneficio social.

# **Capítulo 1**

---

## **Marco Teórico**

### **La Comunicación**

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación.

La comunicación es, por tanto, el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que "cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación". (Goldhaber, 2000)

En principio ha sido estudiada sobre dos vertientes: una vista como el acto de informar, de transmitir y la otra referente al dialogo, al intercambio, a la reciprocidad.

La primera es muy transmisiva. Precursores como Berelson y Steiner, la definían como el acto o proceso de transmisión, de información, ideas emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras.

En su segunda variante es el proceso mediante el cual se establecen interrelaciones de cooperación hasta alcanzar una conciencia común.

No obstante, comunicar no es lo mismo que informar y las diferencias se clarifican y se hacen más evidentes cuando recurrimos a las definiciones sociológicas:

- Información: "transmisión de datos mediante el uso de códigos o símbolos".
- Comunicación: "la interacción continua, usando códigos o símbolos, con el propósito de influir en los pensamientos, sentimientos y acciones de otras personas". (Hernández, 2006)

A continuación se muestran varias definiciones de Comunicación dadas por diferentes autores:

- ❖ Proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan a un fin social determinado (Perelló 2003)
- ❖ Proceso a través del cual las personas se comunican por vía verbal y no verbal y a lo largo del mismo cada una de las partes implicadas reflexionan, valoran y ofrecen sus puntos de vista. La condición fundamental que determina la formación de la personalidad del hombre en el lugar que ocupa en el sistema de relaciones sociales y la actividad del mismo (Gutiérrez 2009)
- ❖ La comunicación es un proceso complejo, de carácter material y espiritual, social e interpersonal que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica del hombre (Soto 2000).

Los elementos integradores del proceso de comunicación son:

- el emisor (persona o institución que da origen al mensaje)
- los códigos (símbolos identificables)
- los medios (soporte para transmitir el mensaje)
- la decodificación que la realiza el receptor (quien recibe el mensaje)
- la respuesta (conjunto de reacciones que ocurren en la conducta del receptor al recibir el mensaje)
- la retroalimentación (respuesta del receptor al mensaje enviado por la fuente) y por último el ruido (imprevistos durante el proceso, cambiando el sentido del mensaje).

Para el proceso de comunicación se requieren seis pasos, bien sea que las dos partes hablen, utilicen señales manuales, o empleen algún medio de comunicación.

**Paso 1: Desarrollo de una idea.** Consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir. Este es el paso clave, porque al menos que exista un mensaje importante, los pasos siguientes serán hasta cierto punto innecesarios.



**Paso 2: Codificación.** Codificar una idea en palabras adecuadas, gráficas u otros símbolos de transmisión para que las palabras y los símbolos puedan organizarse de manera apropiada para el tipo de dicha transmisión.

**Paso 3: Transmisión.** Cuando finalmente se desarrolla el mensaje, se transmite por el método definido (memorándum, llamada telefónica, o la visita personal). Los emisores tratarán de mantener su canal de comunicación libre de barreras o interferencias, para que los mensajes lleguen a sus receptores y capten su atención.

**Paso 4: Recepción.** La transmisión permite que la otra persona reciba un mensaje, en este paso la iniciativa se transfiere a los receptores, quienes están dispuestos a escribir el mensaje. Si es oralmente, el mensaje se pierde.

**Paso 5: Decodificación.** La decodificación es para que el mensaje pueda comprenderse. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como fue enviado. Aún cuando algunos receptores puedan mostrarse poco colaboradores o traten de mal interpretar el mensaje, por lo general intentan genuinamente interpretar el mensaje enviado. Un receptor puede no comprender exactamente lo que el emisor intenta transmitir, porque las percepciones de las dos partes son diferentes. La comprensión puede presentarse solamente en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros escuchen, pero no hay manera de hacerlo entender, el receptor toma la decisión de comprender o no.

**Paso 6: Uso.** El último paso en el proceso de comunicación corresponde al receptor, al utilizar el mensaje. Puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada, almacenar la información prevista o hacer alguna que otra cosa. (Trelles, 2001),

De forma conclusiva la autora define que la comunicación no es más que un complejo proceso que consiste en el intercambio, es decir, codificación y decodificación de mensajes entre dos o más personas siendo estas (los emisores y receptores) respectivamente, ya sea por cualquier vía, donde se realiza una retroalimentación de conocimientos, criterios, emociones, ideas, habilidades. Es una fuente de comprensión entre las personas.

La necesidad de las empresas de comunicarse con los miembros de organización y gestionar la información que circula dentro y fuera de ella, está presente desde los inicios del desarrollo organizacional que comienza a ser reconocida como tal a partir del año 70.

Pero ya a finales de los 80 y sobre todo en los 90 la situación de capacidad informativa por suerte queda atrás y empieza otra etapa muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados y con el logro de la productividad de la misma.

Esto en buena medida se debe a que las empresas han ido descubriendo que la etapa de la modernización, caracterizada por la adquisición de tecnologías y equipos importados, no es la vía que llevará a la institución a la excelencia.

Se hace imperioso mejorar el aporte de los recursos humanos. Ello reviste trascendental importancia para conseguir un progreso sostenido de competitividad entre las organizaciones.

## **Organización**

Una organización surge al establecerse una relación entre un grupo de individuos, regida por normas compartidas y roles específico que facilitan la planificación, realización y control de las diferentes actividades que estos se propongan.

Por ello, una organización no es más que "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no." (Trelles, 2001)

Las organizaciones se pueden fundamentar como:

- Productoras: Cuando son gobernadas por sus objetivos, por su voluntad de alcanzar ciertos fines, de acrecentar la producción.
- Comerciales: Cuando se encuentran preocupadas por su adaptación constante a un ambiente, a un mercado en permanente cambio.

- Administrativas: Cuando conceden más importancia a la gestión administrativa, a la que se llama comúnmente organización, o sea, a su funcionamiento interno.
- Técnicas: Cuando están interesadas por su coherencia técnica y profesional y por el acoplamiento de los instrumentos de producción.

La comunicación desde esta perspectiva adopta entonces dos vertientes: la interna, dada entre los miembros de la organización, y la externa, dada entre dichos miembros y la sociedad. Lucas Marín (en Trelles, 2001) afirma que la organización es un sistema porque está compuesta por partes independientes, asociadas según una estructura propia y porque posee límites que permiten definirla y aislarla del mundo exterior. Al mismo tiempo, considera que dicho sistema es abierto, pues la organización es capaz de adaptarse a las variaciones del medio exterior, según la capacidad de dirección de sus dirigentes y la manera como se comporten sus miembros.

### **Principales teorías organizacionales**

En el origen de la teoría organizacional encontramos tres vertientes diferentes (León, 2004)

Una proviene de la Sociología, con orientación académica e intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, pero ello constituía un recurso débil como para ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia.

Otra, se encuentra inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes, de conseguir que las organizaciones logren sus objetivos: la Escuela Clásica de Administración o de Administración Científica, Frederick Taylor (padre de la administración científica) y Henri Fayol (padre de la teoría moderna de la administración).

La tercera, está apoyada en la Psicología Social, que nació de la preocupación común por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que derivan en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Elton Mayo, Kurt Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas, representada fundamentalmente por Rensis Likert y Douglas McGregor.

Cada una de estas vertientes derivó progresivamente en las siguientes escuelas teóricas:

**Teoría Clásica:** Surgió a principios del Siglo XX como respuesta a las necesidades de la pujante industria capitalista. Esta teoría pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, en que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las preocupaciones más importantes del administrador. Abordaba la necesidad de crear una estructura formal, a modo de cadena jerárquica que centralizara la toma de decisiones y que controlara y realizara funciones administrativas sobre la base de la exigencia, prestándole poca atención (o casi ninguna) a la interacción entre los miembros de la organización. Sus partidarios más pronunciados fueron Taylor, Weber y Fayol.

**Teoría Humanista o Escuela de Relaciones Humanas:** Se desarrolló desde finales de la década del veinte, prácticamente como un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica. Partió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Se consolidó a partir de los estudios coordinados por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Hawthorne, Chicago. Sustentaba la eficiencia de la organización en la eficiencia de las relaciones informales. Intentó superar el reduccionismo economicista y tecnicista de las teorías clásicas con la reconsideración del sujeto productivo como ser social. La confianza, participación e interacción entre los miembros de la organización cobran sentido para sus principales exponentes: Mayo, Lewin, Maslow, Likert y McGregor.

**Teoría de Sistemas o Escuela Sistémica:** Se basa en las relaciones con el entorno. Propicia la interrelación interna y el enfoque colectivo de realización del trabajo. Concibe a la empresa como un sistema influido por el entorno y viceversa, donde prima un carácter dinámico. La comunicación desempeña un papel primordial en el equilibrio del sistema. Es la encargada de detectar y solucionar conflictos internos, descubrir y prever cambios en el entorno, así como permitir la interrelación del sistema. Sus principales autores E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn afirmaban que la meta organizacional depende del papel armónico de la comunicación para lograr la máxima eficiencia del todo.

**Teoría Institucional:** Retoma los postulados de la Escuela Sistémica, aunque su particularidad según Irene Trelles (2002), en concebir que "las organizaciones se

convierten en instituciones cuando el comportamiento de sus miembros y su relación con la sociedad está basada en valores con fines en sí mismos."

**Teoría Contingencial:** Se adscribe a las características de apertura al entorno propias del enfoque sistémico, pero basa su fundamento en la ley de la relatividad, pues sostiene que nada es absoluto en las organizaciones y que no existe una forma única para lograr los objetivos en la organización, puesto que ésta es cambiante y dinámica. Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, exponentes de esta corriente teórica, afirmaban que el éxito de la organización dependerá del nivel con que esta se adapte a las variables situacionales del entorno, o sea, de la medida en que la entidad pueda adaptar su estructura, sus políticas, objetivos, etc., a los acontecimientos externos. En este caso, la comunicación funciona como elemento integrador entre la empresa y el entorno, así como una herramienta que promueve el trabajo de equipo, la autora considera que la investigación se basará en esta teoría para la realización de la estrategia.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, 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 la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades. (Trelles, 2001)

Esta disciplina es una de las más jóvenes de la familia comunicacional, pues su origen se sitúa a finales de la década del setenta y su nacimiento obedece a la posibilidad de integración que supone su mirada a la unificación, al cohesionar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban o actuaban de manera inconexa, como es el caso de la publicidad, las relaciones públicas o el marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual.

Por ello se hace evidente la importancia del estudio y aplicación de la comunicación organizacional, pues favorece el perfeccionamiento de las organizaciones, la adaptación al cambio y las posibilidades de desarrollo.

## Funciones de la Comunicación Organizacional

Según Trelles las funciones de la Comunicación Organizacional se encuentran agrupadas de la siguiente manera:

- **Función Descriptiva:** Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **Función Evaluadora:** Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, o sea, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- **Función de Desarrollo:** Analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone además la forma de realizarlo. (Trelles, 2001)

"Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la cantidad de incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación." (Marín, 1997 en Arzuaga, 2003)

## Ámbitos de la Comunicación Organizacional

Así como el ser humano tiene la necesidad de comunicarse, las empresas también necesitan entablar relaciones con sus públicos, ya sean internos o externos.

Siguiendo los criterios de (Collado 1991), la comunicación organizacional puede dividirse metodológicamente en dos tipos:

- **Comunicación interna:** hace referencia al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación externa:** hace referencia al conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

### **Comunicación interna**

En un primer análisis, tenemos 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 en Trelles, 2001)

Un análisis más profundo supone que "los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vista a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros." (Marín en Trelles, 2001)

### **Funciones de la comunicación interna**

La comunicación interna es la clave de la motivación, es la vía que permite a los trabajadores expresarse, que sus ideas sean escuchadas, valoradas, que sus preguntas tengan respuestas; es la que genera y mantiene la armonía entre directores y dirigidos.

Resumiendo podemos decir que la comunicación interna es la encargada de:

- Ayudar a establecer relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores y entre estos y la organización, construyendo significados compartidos.
- Propiciar un clima interno favorable para el trabajo y el trabajador.
- Aumentar los niveles de participación.
- Elevar la productividad.
- Establecer los mecanismos para la retroalimentación.
- Crear una cultura y valores comunes.

Para (Collado, 1991), existen tres lineamientos que agrupan los propósitos y funciones en general de la comunicación interna, y estos son:

- **Producción:** la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.
- **Innovación:** la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.
- **Mantenimiento:** está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual.

### **Flujos de comunicación interna**

La dirección que adoptan los procesos comunicativos en las entidades está condicionada por el emisor, por el objetivo que persigue y por el sujeto que responde.

De acuerdo con la dirección o el sentido que adopten los flujos comunicativos (mensajes) dentro de los márgenes de una organización, la comunicación interna puede clasificarse en vertical, horizontal o transversal.

**Vertical:** El flujo de comunicación vertical se manifiesta en la organización de dos maneras: una vertical descendente y otra vertical ascendente. Cada variante debe su uso



no sólo al concepto con el que la organización aborde la comunicación interna, sino a los sistemas de trabajo de cada área, pues en algunos casos, como ocurre en el área de economía, la información debe fluir fundamentalmente de abajo hacia arriba, debido a las características de los procedimientos financieros.

Cuando los mensajes son enviados por los directivos a subordinados se lleva a cabo un flujo vertical descendente. Este se utiliza generalmente para informar directivas o normas y orientar tareas. Transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, órdenes y especificaciones de trabajo.

Las funciones claves de esta comunicación descendente son:

1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado.
4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen (interioricen) los objetivos de la organización." (Marín en Trelles, 2001)

Si los mensajes salen en la dirección contraria al explicado anteriormente, estamos en presencia de un flujo vertical ascendente. Es más usado para la búsqueda de retroalimentación, aclaración, reclamos, apoyo, necesidad de orientación, sistemas de asesoría, entre otros.

La importancia de esta comunicación radica en que ayuda a mejorar la moral y las actitudes de los empleados, sirven de retroalimentación para la gerencia, estimulan la participación de los empleados en las políticas operativas. Además, permite conocer el clima social de la organización, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumentan el compromiso con la organización y mejora la calidad de las decisiones.

La comunicación que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo es conocida como horizontal. Esta es utilizada para resolver problemas, coordinar tareas, buscar información y apoyar a los compañeros.

"La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización (...) puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos." (Marín en Trelles, 2001)

Entre las principales funciones que realiza se encuentran:

1. La coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
2. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
3. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
4. Permite que los colegas se apoyen mutuamente. (Trelles, 2001)

Si la comunicación transita por todos los niveles, participan todos los públicos, sin ser horizontal ni vertical estamos en presencia del flujo transversal. Torcuato la denomina comunicación diagonal. Esta se utiliza en empresas de enfoque sistémico que trabajan con grupos disciplinarios.

Es la que fluye por diferentes niveles en la estructura organizativa de una empresa, no necesariamente de manera escalonada, y facilita la interacción entre todos los individuos. Permite la operatividad y una rápida toma de decisiones cuando la situación lo requiere. Es muy útil para detectar y resolver problemas.

## **Públicos**

Hemos explicado hasta el momento temáticas que nos ayudan a definir la Comunicación Organizacional en general, pero surge la pregunta: ¿Quiénes son los actores de la comunicación?

Una institución intercambia 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 manera más eficiente con ellos, se hace necesario que la organización los defina y caracterice.

Según Wilson y Goodall, citados en Collado 1991, público es 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 establecen con la organización, en sentido general serían dos grandes grupos: internos y externos. Últimamente se ha unido a estas dos vertientes el público mixto.

Los actores de la comunicación interna son todas aquellas personas que componen el conjunto de empleados o trabajadores de una empresa, incluyendo los directivos.

"Los públicos internos de una institución están constituidos por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura. (...) En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado." (Muriel y Rota en Trelles, 2001)

### **Retroalimentación**

Por lo general, el emisor necesita asegurarse de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. La retroalimentación es la información de retorno que inicia una nueva comunicación que, a su vez, en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación, y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación en dos sentidos, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes (y roles) en una especie de flujo de comunicación continuo. La retroalimentación, por tanto, es la vía cuya finalidad consiste en verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

### **Redes de comunicación**

La falta de comunicación y de vías de participación interna, no solo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y con ello se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de la organización, por lo que uno de los puntos más importantes para mantener un clima laboral adecuado es la comunicación interna. Esta es la clave para que

los trabajadores se sientan a gusto en la organización y sientan que son informados y pueden expresarse.

A los caminos que toma esta comunicación se le denomina redes de comunicación.

Una red de comunicación no tiene número fijo de personas pero sí algunos factores que inciden e su formación como: el organigrama de la organización, el rol que juegan las relaciones interpersonales y el contenido de los mensajes. Así lo reafirman Muriel y Rotta, Fernández Collado, Goldhaber y Krohling Kunsch.

"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. (...) En las instituciones los mensajes suelen fluir a través de dos tipos de redes de comunicación: formales e informales." (Muriel y Rotta, 1980)

- **Formal:** "Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín en Trelles, 2001)
- **Informal:** "Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de la red o redes informales. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas. (...) Los mensajes que se dan a través de las redes informales emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles." (Muriel y Rotta en Trelles, 2001)

### **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación constituyen la vía de difusión de los mensajes. Según María Luisa Muriel y Gilda Rotta (en Trelles, 2001), los medios o canales de comunicación pueden dividirse en mediatizados y directos.

- **Canales mediatizados (indirectos):** requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor. Como ejemplo, se puede citar: la radio, la televisión, entre otros.

- **Canales directos:** dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos, etc.

En una organización, los canales de comunicación constituyen los medios a través de los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general. Desde el punto de vista organizacional, existen canales internos y externos de comunicación. "Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y su cumplimiento" (Marín en Trelles, 2001), así como para facilitar la retroalimentación bidireccional, o sea, de los trabajadores a los directivos y viceversa.

"En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización sobre objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (...) Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización." (Marín en Trelles, 2001)

Su uso apropiado también favorece la circulación de criterios, opiniones, sugerencias, etc. entre los trabajadores a lo largo de la estructura organizativa. Pueden ser de distintos tipos: escritos, orales, audiovisuales, electrónicos, gestuales, espaciales, entre otros (cada cual con sus particularidades), aunque su finalidad es la misma: sustentar los flujos de comunicación.

### **El sistema de comunicación**

Un sistema de comunicación es un conjunto de recursos y esfuerzos cuyo objetivo es apoyar con acciones todas las áreas y procesos de la organización para facilitar el cumplimiento del plan estratégico, alinear los procesos y propiciar un ambiente positivo.

El sistema de comunicación debe responder, entre otras, a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?: misión, valores compartidos...
- ¿De dónde venimos?: historia, antecedentes de la organización...
- ¿A dónde vamos?: visión, políticas, objetivos, planes...

- ¿Cómo vamos?: sentido de los logros alcanzados o no alcanzados...
- ¿Qué debo hacer yo?: actividades y responsabilidades individuales...
- ¿Para qué sirve mi trabajo?: beneficios que reporta el trabajo individual para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización...

"El sistema de comunicación tiene como objeto hacer que la información circule dentro de la empresa y desde el exterior hacia la empresa, y viceversa (...) Además de transmitir la información, actúa como un sistema a través del cual se observa el comportamiento de las personas, se conocen sus sugerencias y se recogen las informaciones generadas por ellas. Así, la comunicación interna actúa como factor de motivación y movilización de los esfuerzos de los miembros de la empresa." (León, 2004)

### **Cultura Organizacional**

El termino cultura es interpretado como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Según (Davis 1996) "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

Sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

(Schein, 2002) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas, y distingue varios niveles de cultura:

- a) supuestos básicos
- b) valores o ideologías
- c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Las organizaciones tienen una finalidad y objetivo de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, un carácter, una necesidad y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Las organizaciones como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera que va más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la comunicación han comenzado a reconocer esto, al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de la institución.

En virtud a lo señalado sobre el tema, la autora puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

Finalmente exponemos que “es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió, o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que la interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”. (Citado por De Souza, 2003, parte 1)

### **Clima interno u organizacional**

Uno de los pilares fundamentales con que cuenta una empresa es precisamente, su capital humano, cuyo desempeño incide notablemente en la eficiencia de la propia organización. Los individuos interactúan constantemente y establecen relaciones afectivas entre ellos a lo largo de la estructura jerárquica.

Por lo tanto podemos afirmar que el clima se nutre de los intercambios entre los individuos y la organización de un concepto psicosocial configurado como un nexo y articulación medidora entre:

- Las estructuras y procesos organizacionales.
- El comportamiento de los individuos y grupos.

Según (Martínez, 2006) el clima es la integración de varios elementos:

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, valores, percepciones, personalidad, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilos.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistemas de remuneración, comunicación, y el proceso de toma de decisiones.

A su vez, considera que los elementos anteriores determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos
- Satisfacción en la carrera
- Calidad del trabajo
- Comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, de la moral, los resultados y su cohesión.

El clima organizacional es el grado de satisfacción de las personas con las características del diseño de la organización; permite una opinión respecto a la eficacia de la dirección de la empresa, en particular la gestión de comunicación interna, al transmitir y poner en práctica los valores y objetivos escogidos, alineando a los miembros de la organización en torno a ellos.

Los tipos de clima existentes en las organizaciones son los siguientes:

- ❖ Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece



en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- ❖ Autoritario - Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- ❖ Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- ❖ Participativo en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Para las organizaciones se hace fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prioridad y sosiego donde haya armonía, respeto, reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado y de esa manera aportará valor e inspiración a sus otros compañeros.

### **Gestión de Comunicación**

Uno de los objetivos esenciales de la comunicación empresarial es lo que definimos como una única imagen y un único discurso en su diversidad. Este conjunto es lo que define la conducta global y el estilo diferencial de la empresa.

Resulta indispensable para lograr esta total unión de las diversas expresiones del mensaje una gestión de la comunicación.

La gestión de comunicación interna se propone planificar, controlar y evaluar las condiciones en que efectúa la misma, así como integrar y coordinar los procesos de imagen interna, determinar las causas y resultados de su situación y proponer variantes de solución.

Los destinatarios de un Programa de Comunicación Interna son los trabajadores de base, de administración y los cuadros intermedios y el conjunto de la dirección.

La gestión de comunicación debe, primeramente, definir el conjunto de públicos (internos y externos) que guardan estrecha relación con la organización y con los que debe comunicarse de manera efectiva, así como determinar cuáles son las prioridades que tiene cada uno de los públicos con relación al funcionamiento de la organización.

Dentro de las variables que se utilizan para definir los públicos están primeramente, las características demográficas: sexo, edad y nivel escolar.

Dentro de las responsabilidades propias de la dirección de comunicación podemos mencionar:

- Definir la política y estrategia de comunicación
- Supervisar y coordinar todas las comunicaciones de la empresa
- Ser el “guardián de la imagen”

Asumimos este último factor ya que por extensión, si la imagen de la empresa es producto de sus comunicaciones, entonces el responsable de comunicación es el responsable de la imagen.

Una adecuada gestión de la comunicación empresarial supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la entidad, en un mismo sentido. Es importante porque su conocimiento permite descubrir cómo se genera, cuáles son sus dimensiones más importantes, cómo se puede expandir o qué estrategias pueden ser adecuadas para la revalorización organizacional.

Por esto es elemental que para obtener resultados positivos en el logro de los objetivos de una institución, sus directivos comprendan la necesidad de que la comunicación sea un

proceso gestionado y planificado, teniendo en cuenta todo el referente teórico que al respecto existe.

### **Estrategia de comunicación:**

Este término es de origen Griego. El diccionario Larousse lo define como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma en esta definición la referencia a su surgimiento en el campo militar.

En el ámbito empresarial, las estrategias tienen una lógica paradójica, constituyen un plan deliberadamente diseñado con el objetivo de alcanzar una meta determinada, a través de un conjunto de acciones.

La presentación de una estrategia requiere abordar varios componentes que estarán centrados en una secuencia compuesta por acciones o procedimientos para lograr alcanzar una meta establecida.

En opinión de la autora la estrategia se revela como un recurso, una herramienta que integra un conjunto de acciones para llevar a cabo en un lugar acordado, con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

### **Identidad Corporativa**

Según Olins "la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma ", por tanto podemos proyectarla de cuatro maneras:

- ❖ ¿Quién eres?
- ❖ ¿Qué haces?
- ❖ ¿Cómo lo haces?
- ❖ ¿Adónde quieres llegar?

Otra manera de analizar la identidad es a través de la integración del comportamiento corporativo, la cultura, la identidad visual y la comunicación de la institución. Todas estas aristas son expresiones de la personalidad de la empresa y por tanto se puede decir que la identidad se constituye por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente

de las demás, es la personalidad de la institución, es lo que ella pretende ser y es, es su ser histórico, filosófico, moral y de comportamiento, es lo que la hace singular e individual.

Identidad es la auto-presentación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto interna como externa. (Birkigt y Stadler, 1987).

### **Imagen Corporativa**

El trabajo de las empresas con la imagen se remonta a los inicios de los años 60 del pasado siglo, producto al industrialismo tardío.

El concepto de imagen pasa de elaboraciones tan simples como representaciones visuales a conceptos más elaborados que consideran el término como el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de la organización produce en la mente de los públicos.

La imagen necesariamente se integra a partir de interacciones. Debido al tipo de vivencia que tenga el público con la entidad será entonces la percepción que tenga de esta, proyectada en distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, de marca y de producto.

Dowling (1986) se refiere al término como "Una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto"

La imagen adquiere una importancia fundamental, creando un valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen favorable:

- Ocupará un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras.
- Disminuirá la influencia de los factores situacionales.
- Permitirá vender mejor.

- Atraerá mejores inversores y trabajadores.

La interacción de todas las experiencias, vivencias, sentimientos, conocimientos, e impresiones que tenga el público respecto a la empresa, es lo que dará como resultado la imagen, ya que la imagen corporativa es la forma en que se refleja la empresa en la psiquis de los diferentes públicos. Es lo que un determinado público percibe sobre las acciones y los mensajes de una organización empresarial.

## **Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional parte de la idea de que se puede conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización.

A medida que vamos creciendo, que vamos aprendiendo nuevas cosas, que vamos adaptándonos a nuevas formas de vida, se hace presente para todos, un término que resulta inocultable: el cambio.

El Desarrollo Organizacional (DO) basa su concepción en éste término y en cómo cualquier empresa debe adaptarse de la mejor forma a ello para no tener ninguna clase de traumatismos.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye a la organización como un todo.

El cambio al interior de una empresa u organismo debe ser planeado, con visión de largo plazo, con una transformación del ambiente organizacional y dirigido a mejorar la calidad de vida de todas las personas que se encuentran dentro de su entorno.

La organización debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, con un mínimo de tiempo y costo.

Todos nosotros, así como las organizaciones, somos sistemas dinámicos vivos y por ende sufrimos momentos de adaptación, ajuste y reorganización. En la organización este cambio debe ser planeado y no fruto del azar

Nosotros como seres humanos, tenemos aptitudes que nos permiten cambiar, y el ambiente de la organización debe ser el propicio para que explotemos nuestras

habilidades, satisfaciendo nuestras necesidades y tomando un papel más activo en la misión de una empresa.

### **Proceso de Desarrollo Organizacional**

Este proceso requiere de diversas etapas como son:

- **Recolección y análisis de datos:** es en este momento donde se incluyen técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos y los modos de identificar problemas y temas más importantes.
- **Diagnóstico empresarial:** se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, estableciendo prioridades, metas y objetivos. En esta etapa se verifican los planes para su implementación.
- **Acción de intervención:** es la última etapa dentro del proceso del DO, en donde éste es implantado. Se selecciona la intervención más apropiada (manejo de grupos, retroalimentación de datos, ampliación del cargo) para solucionar un problema empresarial particular.

### **Conclusiones parciales**

En este capítulo la autora ha llegado a la conclusión de la importancia que tiene conocer los principales enfoques teóricos relacionados con la comunicación organizacional, puesto que permite elevar los conocimientos para fundamentar y proponer una estrategia de comunicación interna, con el objetivo de hacerla funcionar en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero.

## ***Capítulo 2***

---

### **Resultados del Diagnóstico de Comunicación interna en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.**

#### **Tipo de investigación**

El presente trabajo comienza desarrollando una investigación de tipo descriptiva ya que se pretende especificar cómo es el funcionamiento de la comunicación interna en la ECOA No.47, Atrium, para ello se medirán y evaluarán de manera más bien independiente los conceptos relacionados con la investigación para diagnosticar el funcionamiento de los procesos comunicativos dentro de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No. 47, Atrium, ya que desde el punto de vista científico, describir es medir.

En una primera fase se propone llevar a cabo una investigación donde se identifiquen los principales canales, redes o flujos y medios de comunicación que utiliza la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero, además de obtener una visión global de la comunicación interna de la empresa, su situación actual, sus principales puntos débiles y fuertes, los estados de opinión acerca de la misma, para así en una segunda fase tener las herramientas necesarias y poder evaluar y diagnosticar la comunicación interna que se gestiona en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.

#### **Unidad de análisis:**

En dicha investigación los elementos o unidades de análisis son los públicos internos de la ECOA No. 47, Atrium, dirigentes, especialistas y obreros, en fin todos los trabajadores de las distintas UEB que pertenecen a la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, las cuales se denominan:

UEB. Admón. Obras.

Brigada-24.

Brigada ASC

Brigada 15

Brigada 16

Dirección General

UEB de Logística

## **Población y Muestra**

Se cuenta con una población de 1420 trabajadores, de la cual tomaremos una muestra de 426 trabajadores que representan el 30% de la población.

Esta es una muestra probabilística, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos y los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto, nos darán estimados precisos del conjunto mayor.

## **Tipo de diseño**

El diseño de dicha investigación está definido como no experimental porque se observa el fenómeno tal y como es para después ser analizado.

Dentro del diseño no experimental esta investigación se clasifica como no experimental transaccional ya que el análisis se realiza en un momento dado, en un tiempo único donde se abarcan varios grupos de personas.

Ahora bien, los diseños transaccionales pueden dividirse en dos: descriptivos y correccionales /causales. Teniendo en cuenta las características específicas de cada uno podemos afirmar que nuestra investigación pertenece al tipo transaccional descriptivo porque pretende realizar la descripción del proceso de comunicación interna, midiendo de manera más bien independiente los conceptos con los que tienen que ver.

Por lo antes estudiado y planteado podemos llegar a la conclusión de que el diseño de la presente investigación es: no experimental transaccional descriptivo.

## **Métodos y Técnicas**

Entre los métodos y técnicas empleados en esta investigación están, como:

### **Métodos teóricos:**

- ❖ **Histórico-lógico:** Ha sido fundamental en esta investigación, en tanto permite el estudio de la empresa en su actividad. Se analizaron diferentes bibliografías sobre el tema de investigación para ponerlos en práctica en la empresa.
- ❖ **Estructural-sistémico:** Es significativo para el análisis de los resultados y la comprobación del objetivo de investigación.



- ❖ **Análisis-síntesis:** Complementa los anteriores, ya que permite la definición de los conceptos básicos que sustentan la investigación. Mediante este método se logra la sistematización del conocimiento científico.

### **Métodos empíricos:**

- ❖ **Encuesta:** Es el método de obtención de información primaria, está basado en un conjunto de preguntas que se le formulan al encuestado, es decir, a quién responde, cuyas respuestas constituyen la información para el investigador. Existen dos tipos de encuestas:

- ❖ **Encuesta por cuestionario:** A través de esta técnica se logra recopilar información necesaria. En la misma se indaga sobre el conocimiento, las opiniones y actitudes del público encuestado, y se utilizan preguntas abiertas y cerradas. El cuestionario está basado en la posibilidad de auto – observación del sujeto, sus preguntas están asentadas en el objeto de estudio, se redactaron con la finalidad única de recoger información acerca de las posibles deficiencias en la comunicación interna de la empresa y también con el objetivo de buscar la realidad psicológica de la base. (Ver Anexo No.2)

- ❖ **Encuesta por entrevista:** En esta técnica el contacto entre el investigador y el encuestado está medido por el cuestionario que va a aplicar el entrevistador, es decir el investigador y se realiza una comunicación cara a cara, por lo que con este instrumento se obtiene una gran cantidad de información verbal. Se utilizó una guía de entrevista (Ver Anexo No.3), la cual fue elaborada de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta y fue aplicada a los cuadros de la empresa, a sus reservas y a los trabajadores seleccionados.

- ❖ **Análisis bibliográfico y documental:** Este método proporciona información detallada y profunda sobre el tema a investigar, ayuda a sistematizar conocimientos teóricos y contar con opiniones autorizadas sobre la materia a tratar. Con este instrumento se acudió a la revisión manual de los diferentes documentos que nos permitieron enriquecer la información obtenida por otras vías. También se pudo indagar acerca de la historia de la entidad, reflejar las peculiaridades del funcionamiento de la institución y se pudo obtener una gran cantidad de información variada sobre la imagen y la comunicación interna en la Empresa.

❖ **Observación participativa:** Brinda la posibilidad de estar más cerca del objeto a estudiar y permite que nos beneficiemos con información más precisa y real durante la investigación. Se lleva a cabo de forma simultánea con los demás instrumentos en diferentes ambientes como: reuniones y asambleas, áreas de trabajo. Se utiliza con el objetivo de conocer la dinámica que vive la institución, como se relacionan las personas, como es el trabajo, etc., además proporciona información confiable sobre ciertos componentes que determinan el enfoque con que se gestiona la Comunicación interna en la Empresa. Para ello se conformó una guía de observación.(Ver Anexo No.4)

### **Perspectiva Metodológica:**

Metodológicamente se establece una interrelación de técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener la información necesaria sobre el problema de investigación, sin embargo, prima un espíritu cualitativo en la misma.

### **Resultados de la entrevista por cuestionario aplicada a los trabajadores de la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero, sobre cómo se implementa la comunicación interna en la empresa.**

#### **Pregunta 1:**

En la pregunta número uno respondieron afirmativamente 213 trabajadores que representan el 50% del total de la muestra escogida. De ello solo 121 trabajadores, lo que representa el 28.40% del total de la muestra, expresó correctamente el año de creación de la empresa. De 426 trabajadores encuestados, 108 confesaron no conocer el año de creación de la empresa, lo cual representa un 25% del total de la muestra. Y 105 trabajadores expresaron tener duda en cuanto a lo preguntado, lo cual representa un 25% del total de la muestra y ninguno de ellos respondió correctamente el año de creación de la empresa. (Ver Anexo No.6)

#### **Pregunta 2:**

Respondieron que sí, 220 trabajadores que representan el 52% del total de la muestra, todos expresaron correctamente con sus palabras la misión de la empresa. Responden negativamente 103 trabajadores lo cual representa el 25% del total de la muestra y contestaron que la conocen más o menos 103 trabajadores que representan el 25% del

total de la muestra, de ello solo 97 trabajadores expresaron con sus palabras más o menos la misión de su empresa, lo cual representa el 22% del total de la muestra. (Ver Anexo No.7)

Entre estas dos preguntas, estos datos no son tan significativos en porcentaje pero si se tiene en cuenta que hablamos de la fecha de fundación y de la misión de la institución para la cual trabajan y que uno de sus valores fundamentales es el compromiso, el cual se refiere al sentido de pertenencia a la organización, el respeto a sus normas, políticas, objetivos declarados y la perpetuación de su misión, estos puntos deben ser conocidos por todas las personas de la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.

### **Pregunta 3:**

Del total de la muestra escogida 227 trabajadores, lo cual representa el 53% expresaron conocer el logotipo. Conocen el slogan 174 trabajadores lo que representan el 41% del total de la muestra y los cuales plasmaron correctamente este slogan en la encuesta aplicada. Este mismo porcentaje objetó conocer también el logotipo y 25 trabajadores (6%) afirmaron conocer la tarjeta de presentación. Todos los trabajadores que expresaron conocer el logotipo que en general representan un total de 401 trabajadores lo que personifican un 94% del total de la muestra, no reconocen los colores reales del mismo. De ellos:

- 208, que simbolizan el 49% del total de la muestra, reconocen los colores carmelita y gris.
- 104, que simbolizan el 24% del total de la muestra, reconocen los colores marrón, blanco y gris.
- 97, que simbolizan el 23% del total de la muestra, reconocen los colores rojo y blanco.
- 17, que simbolizan el 4% del total de la muestra, reconocen los colores amarillo y verde.

Por lo que podemos concluir que los trabajadores que más se acercaron a los colores reales del logotipo que son gris y rojo color teja, conforman la cantidad de 409 (96%) para una mayoría del total de la muestra. Estos compañeros reconocen la palabra Atrium en el logotipo de la empresa pero solo 73 de ello que representan el 17% de la muestra, conocen realmente el significado de esta palabra. (Ver Anexo No.8)

#### **Pregunta 4:**

Los valores éticos-morales más compartidos por la mayoría de los trabajadores son:

- Profesionalidad, con la representación de 217 trabajadores que personifican el 51% del total de la muestra.
- Honestidad, con la representación de 117 trabajadores que personifican el 27% del total de la muestra.
- Solidaridad, con la representación de 92 trabajadores que personifican el 22% del total de la muestra.

#### **Pregunta 5:**

En cuanto a los siguientes aspectos en la empresa, respondieron:

##### **Equipamiento:**

- Ni débil ni fuerte: Tuvo una representación de 215 trabajadores que encarnan un 50% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 207 trabajadores que encaran un 49% del total de la muestra.
- Débil: Con una representación de 4 trabajadores que encaran un 1% del total de la muestra. (Ver Anexo No.9,Gráfico1)

##### **Eficiencia:**

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 95 trabajadores que encaran un 22% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 227 trabajadores que encaran un 53% del total de la muestra.
- Muy fuerte: Con una representación de 104 trabajadores que encaran un 25% del total de la muestra.(Ver Anexo No.9, Gráfico 2)

##### **Preparación del personal:**

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 204 trabajadores que encaran un 48% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 125 trabajadores que encaran un 29% del total de la muestra.

- Muy fuerte: Con una representación de 97 trabajadores que encaran un 23% del total de la muestra. (Ver Anexo No. 10, Gráfico 3)

#### **Disciplina laboral:**

- Fuerte: Con una representación de 244 trabajadores que encaran un 57% del total de la muestra.
- Muy fuerte: Con una representación de 182 trabajadores que encaran un 43% del total de la muestra.(Ver Anexo No.10, Gráfico 4)

#### **Disciplina tecnológica:**

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 296 trabajadores que encaran un 69% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 130 trabajadores que encaran un 31% del total de la muestra.(Ver Anexo No.11,Gráfico 5)

#### **Calidad del servicio:**

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 81 trabajadores que encaran un 19% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 221 trabajadores que encaran un 52% del total de la muestra.
- Muy fuerte: Con una representación de 124 trabajadores que encaran un 29% del total de la muestra.(Ver Anexo No.11, Gráfico 6)

#### **Prestigio de la empresa:**

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 4 trabajadores que encaran un 1% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 324 trabajadores que encaran un 76% del total de la muestra.
- Muy fuerte: Con una representación de 98 trabajadores que encaran un 23% del total de la muestra.(Ver Anexo No.11, Gráfico 7)

#### **Innovación:**

- Débil: Con una representación de 188 trabajadores que encaran un 44% del total de la muestra.

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 221 trabajadores que encaran un 52% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 17 trabajadores que encaran un 4% del total de la muestra.(Ver Anexo No.12, Gráfico 8)

#### **Estilos de dirección:**

- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 107 trabajadores que encaran un 25% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 236 trabajadores que encaran un 56% del total de la muestra.
- Muy fuerte: Con una representación de 83 trabajadores que encaran un 19% del total de la muestra. (Ver Anexo No.12, Gráfico 9)

#### **Compañerismo:**

- Débil: Con una representación de 8 trabajadores que encaran un 2% del total de la muestra.
- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 192 trabajadores que encaran un 45% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 226 trabajadores que encaran un 53% del total de la muestra. (Ver Anexo No.13, Gráfico 10)

#### **Ayuda mutua:**

- Débil: Con una representación de 8 trabajadores que encaran un 2% del total de la muestra.
- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 188 trabajadores que encaran un 44% del total de la muestra.
- Fuerte: Con una representación de 230 trabajadores que encaran un 54% del total de la muestra.(Ver Anexo No.13, Gráfico11)

#### **Retroalimentación:**

- Débil: Con una representación de 101 trabajadores que encaran un 24% del total de la muestra.
- Ni débil ni fuerte: Con una representación de 218 trabajadores que encaran un 51% del total de la muestra.

- Fuerte: Con una representación de 107 trabajadores que encaran un 25% del total de la muestra.(Ver Anexo No.13, Gráfico 12)

#### **Pregunta 6:**

De acuerdo con el ambiente interno de la empresa:

En cuanto a la forma en que son promovidos los trabajadores tenemos como resultado de la encuesta que 229 trabajadores que representan el 54% del total de la muestra respondieron que es bueno y 197 trabajadores que representan el 46% indicaron ser regular. De la comunicación con los superiores 233 trabajadores que representan el 55% del total de la muestra afirman ser buena y 193 trabajadores que representan el 45% del total de la muestra, alegan ser regular. En cuanto a la colaboración en el trabajo 240 trabajadores para un porcentaje de 56% del total de la muestra, alegan ser buena y 186 trabajadores para un porcentaje de 44% del total de la muestra, certifican ser regular. De acuerdo a la solidaridad, 228 trabajadores que representan un 54% del total de la muestra afirman ser buena y 198 trabajadores lo cual representan el 46% del total de la muestra, alegan ser regular.

#### **Pregunta 7:**

Los directivos de la empresa tienen cualidades que los distinguen como cuadros ejemplares. En orden jerárquico, según los resultados del cuestionario, se caracterizan por ser:

1. Profesionales
2. Consagrados
3. Honestos

#### **Pregunta 8:**

Vale destacar que los trabajadores de la empresa constituyen una de sus principales fortalezas debido a su profesionalidad, consagración al trabajo y calidad humana. En orden jerárquico, se caracterizan por ser:

1. Profesionales (competentes, capaces)
2. Buenos compañeros
3. Muy trabajadores (solidarios, laboriosos, voluntariosos)

**Pregunta 9:**

Del total de la muestra escogida, 120 trabajadores que representan el 29% definen el ambiente interno que se vive en su empresa como una gran familia, 209 que representan el 49% lo definen como un grupo de amigos, 44 trabajadores que representan el 10% del total de la muestra lo definen como una selva y esta misma cantidad de trabajadores lo definen como un cuartel, quedando 9 trabajadores que representan un 2% del total de la muestra los cuales lo definen como una sala de espera.(Ver Anexo No.14)

**Pregunta 10:**

De la muestra escogida, 99 trabajadores representando un 23 %, afirmaron que a veces las decisiones están completamente centralizadas en la dirección y 327 trabajadores (77%), expresaron que esto sucede siempre.

En cuanto a: una vez tomada la decisión nada puede cambiarla, 98 trabajadores lo cual representan un 23% del total de la muestra, confirman que ocurre a veces y 328 trabajadores lo cual representan el 77% del total de la muestra, alegan que ocurre siempre.

Y en cuanto a si las dediciones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores, 99 que representan un 23% del total de la muestra, expresan que ocurre a veces, y 327 trabajadores que representan un 77% del total de la muestra, afirman que nunca ocurre.

**Pregunta 11:**

Como reflejan los puntos de vista de los encuestados, el estilo de dirección que predomina en la empresa es altamente previsor y planificador con la representación de 213 trabajadores que personifican un 50%. Un 47% que equivalen a 200 trabajadores considera que predomina el dinámico y operativo y 13 encuestados lo cual representa el 3% del total de la muestra, expresaron ser manipulador y represivo. (Ver Anexo No.15)

**Pregunta 12:**

Los resultados de esta pregunta se comportaron de la siguiente manera:



213 trabajadores representando el 50% del total de la muestra, plantean que recibieron la información de un compañero de RRHH, 189, representando un 44%, su jefe inmediato, 13 trabajadores que representan un 3% expresaron haber recibido la información de un amigo y 11 trabajadores los cuales representan el 3% plantean que de nadie.

Este proceso es importante no sólo porque prepara a la persona de manera integral, sino porque puede generar desde un inicio sentimientos de pertenencia y apego por el centro según el modo en que se lleve a cabo por los especialistas indicados. (Ver Anexo No.16)

**Pregunta 13:**

En cuanto a la frecuencia con que reciben información, 210 trabajadores que representan el 49% de los encuestados plantean que la reciben de manera periódica, mientras que 204 trabajadores que representan el 48% la recibe siempre y 12, que representan el 3% recibe información en ocasiones.(Ver Anexo No.17)

**Pregunta 14:**

Respecto a los atributos de la información, los encuestados refieren que la información que reciben los trabajadores suele ser adecuadamente clara, con exactitud, útil, fiable y puntual. Con respecto a la accesibilidad y el nivel de actualización, se debe analizar la situación puesto a que existen 207 trabajadores que plantean ser regular la accesibilidad y 202 que plantean se regular el nivel de actualización. (Ver Anexo No.5, Tabla1)

**Pregunta 15:**

En cuanto a los temas que aborda la información que recibes, respondieron los encuestados:

213, que representan el 50%, que siempre está relacionada con tareas labores a realizar, esta misma cantidad de trabajadores plantearon que casi siempre.

En cuanto a las normativas, reglas y forma de hacer las cosas, 234 trabajadores plantearon que casi siempre es así y 192, plantearon que siempre.

De acuerdo a: apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones personales o profesionales, 337 trabajadores respondieron que a veces y 89 que nunca. (Ver Anexo No.5, Tabla 2)

**Pregunta 16:**

Por la importancia que encierra la Gestión de los Recursos Humanos en una organización y la relación que guarda con los aspectos estudiados, se hizo necesario hablar sobre el tema.

En cuanto a la existencia de un calificador de cargo, 229 trabajadores (54%), tienen conocimiento y 197 (46%) no lo saben.

Los criterios sobre si la empresa consagra recursos para la superación de sus trabajadores, 305 (72%) expresaron que sí y 121 (28%) no sabe nada sobre ello.

Si existe la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo de acuerdo a los resultados demostrados, 342 trabajadores (80%) expresaron que si y 84 (20%) plantearon que no.

Se pudo constatar que de los encuestados, 382 (90%) conocen quien es el director de RRHH, y solo 44(10%) no lo conocen.

**Pregunta 17:**

Una mayoría de 242 encuestados, lo que representan el 57% del total de la muestra, afirman que fluye hacia los niveles inferiores de manera vertical descendente.

El 25% que representan un total de 106 trabajadores de los encuestados plantean que la comunicación fluye hacia todos los niveles de la empresa, por lo que no se puede caracterizar como diagonal o transversal.

Y 78, que representan el 19% del total de la muestra, expresan que hacia los niveles superiores, es decir, escalonadamente desde la base hasta la dirección. (Ver Anexo No.18)

**Pregunta 18:**

Todos los trabajadores concuerdan con que la dirección de la empresa no se encuentra ajena a los problemas internos que en ella ocurren, 426 (100%).

**Pregunta 19:**

De los trabajadores encuestados, 213 (50%) están de acuerdo en que colaboran mucho entre los distintos departamentos de la empresa, pero esa misma cantidad de trabajadores expresaron que colaboran poco.

**Pregunta 20:**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede concluir que las personas encuestadas señalaron que los canales más útiles son: las reuniones 23%, los matutinos un 25%, las asambleas un 18%, el teléfono 12%, el correo electrónico un 8%, el tronqui un 4% y los murales un 2%. Además aunque son canales informales también son de gran utilidad los encuentros informales y los rumores con un 3% y 5% respectivamente.

**Pregunta 21:**

Con respecto a los resultados que arrojaron la encuesta, en esta pregunta tenemos que:

Para 213 trabajadores (50%) lo primero y más importante es el salario recibido, Para 17, (4%) lo primero más importante es el ambiente y las relaciones de trabajo, y para 109 (26%) resultó ser la posibilidad de desarrollo profesional.

Para 115 (27%) lo segundo más importante es el salario, 101 (24%) expresaron que era la posibilidad de ser promovido, 86 (20%) el ambiente y relaciones de trabajo, para 123 (29%) resultó ser posibilidad de desarrollo profesional y para 17 (4%) los beneficios materiales.

Para 98 (23%) lo tercero más importante es el salario, para 209 (49%) es la posibilidad de ser promovidos, 102 (24%) es el ambiente y relaciones de trabajo, 94 (22%) la posibilidad de desarrollo profesional y 17 (4%) los beneficios materiales.

Para 98 trabajadores (23%) lo cuarto más importante es la posibilidad de ser promovido, para 112 (26%) es el ambiente y relaciones de trabajo, 88 (21%) es la posibilidad de desarrollo profesional y para 121 (28%) son los beneficios materiales.

Para 18 (4%) lo quinto más importante es la posibilidad de ser promovido, para 109 (25%) es el ambiente y relaciones de trabajo, 12 (3%) es la posibilidad de desarrollo profesional y para 271 (64%) los beneficios materiales.

**Pregunta 22:**

Un 83% de los trabajadores que representan 354 encuestados expresaron tener mucho sentido de pertenencia con la empresa y 72 trabajadores representando un 17% expresó tener poco sentido de pertenencia con la empresa.

**Pregunta 23:**

Del total de la muestra, 371 (87%) planteó que la imagen proyectada por la empresa es positiva y 55 (13%) respondió que es favorable.

**Pregunta 24:**

El 100% de los trabajadores encuestados expresaron que la imagen de la empresa se corresponde con su realidad.

**Análisis de los resultados de la entrevista aplicada a los directivos de la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.**

Esta Entrevista se realiza con el objetivo de conocer el criterio de los trabajadores de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero sobre cómo se manifiesta la comunicación interna en dicha entidad, así como las perspectivas que tienen sobre el sistema de comunicación interno.

Según los resultados arrojados por dicha entrevista se pudo constatar que los directivos de la empresa identifican a la comunicación interna como el espacio en el que se establecen vínculos morales, de compromiso, de responsabilidad y desempeño, entre otros. La consideran también como una herramienta que garantiza el intercambio integral entre el dirigente y el dirigido; a través de la cual se dan a conocer orientaciones, informaciones, instrucciones y campañas de desarrollo, entre otras pesquisas vitales para la empresa, por parte de la dirección y recíprocamente, es decir, se manifiestan también los criterios, ideas y sugerencias de los trabajadores.

La creen de gran importancia debido a que mediante ella todos los departamentos y los trabajadores pueden relacionarse, interactuar entre sí, intercambiar ideas, información, ponerse de acuerdo, para de esta manera lograr la realización de todos los proyectos y tareas que se trace la empresa, así como un mejor orden de los recursos humanos.

Explican también que la comunicación se ha venido trabajando en la empresa desde los inicios de su fundación, pero que su estudio ha tenido más auge desde que se comenzó a implementar el sistema de comunicación del perfeccionamiento empresarial puesto que la comunicación interna es un elemento fundamental para lograr los objetivos comunes de la empresa.

Se ha establecido una política de comunicación en la empresa al igual que los objetivos de comunicación de la institución, que han sido creadas por la especialista que atiende el sistema de perfeccionamiento empresarial en la misma y han estado vigentes desde el 2009.

Afirman que la comunicación interna tiene una gran relevancia en los objetivos estratégicos de la empresa porque es una herramienta valiosísima que favorece los ambientes de trabajo, las relaciones interpersonales, contribuye a elevar la motivación laboral, facilita la toma de decisiones, esclarece las prioridades organizacionales y posibilita la retroalimentación, además de permitir el logro de los objetivos de comunicación de la empresa y la de la política de comunicación de la misma.

Las vías más utilizadas por los dirigentes para transmitir información son los matutinos y las reuniones y de ellas la que más resaltó entre los entrevistados fue las reuniones, porque se establece un contacto directo con los trabajadores y de este modo se estimula al diálogo y se alimenta la retroalimentación.

También utilizan como canales de transmisión de información el correo electrónico y el tronqui que aunque no se establece una comunicación directa con el trabajador, resulta de gran efectividad al igual que los anteriores mencionados.

Cuando comienza a trabajar un compañero nuevo en la empresa, se presenta en el matutino y luego en el área a la cual va a pertenecer y donde estará su puesto de trabajo. Luego un compañero de RRHH, tiene la tarea de adentrarlo en la historia de la empresa, su misión, visión, etc.

La comunicación en la institución fluye hacia los niveles inferiores, mayormente por las vías formales, aunque en ocasiones y sobre todo entre directivos de la empresa, fluye por las redes informales.

Los trabajadores de la empresa son personas muy correctas, educada, profesional y laborioso que desempeñan muy bien sus roles en la entidad y que se sienten satisfechos con su trabajo y los resultados de la organización.

La empresa consta con un manual de comunicación realizado por la especialista en Perfeccionamiento Empresarial. Tiene como alcance definir el Sistema de Comunicación concebido para la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero, su función es la de organizar el sistema de comunicación de la empresa y tiene como perspectivas establecer la orientación, el contenido, las especificaciones y los aspectos reglamentarios de todas las actividades que contribuyen a una efectiva comunicación en el contexto de la empresa y de esta con su entorno, en su condición de organización que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

El mismo no se encuentra certificado por la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, lo que sería de mucho orgullo y satisfacción para la empresa y sus trabajadores.

En la Institución no se ha hecho ninguna gestión con los órganos de prensa.

La empresa considera necesaria la presencia de un especialista en Comunicación Social y se está trabajando para la implementación de la plaza del comunicador social.

Todos sus directivos desean y pretenden que la empresa se vea como un gigante potencial de servicios de construcciones de obras de arquitectura y que su imagen siempre sea positiva y favorable.

Desean resaltar el logotipo y el slogan.

El estado actual de la empresa es bueno porque las personas están bien preparadas y son eficientes, aunque no se deja de reconocer que existen insatisfacciones y dificultades que deben ser atendidos para su solución inmediata y para el mejor funcionamiento de la organización.

### **Resultados Generales del Diagnóstico de Comunicación interna en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero.**

La Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero, trabaja sobre un concepto de comunicación sistémico. Trata de que todas las

acciones y procesos estén encaminados a construir significados compartidos para que la identidad se fortalezca entre sus trabajadores. Sin embargo, el público interno no tiene el suficiente conocimiento acerca de la historia de su organización.

La misión es compartida por la generalidad, aunque exista un pequeño sector del público interno que no la reconoce.

La mayoría de los trabajadores saben de la existencia de los elementos comunicativos como el logotipo, el slogan y la tarjeta de presentación, y aunque el más popular y más conocido por ellos es el logotipo, todos reconocen su texto con su símbolo en forma de cubo, pero la mayoría no conocen sus significados.

Tampoco tienen un conocimiento claro con respecto a los colores del mismo, debido a que han sido cambiados en más de dos ocasiones, según la explicación de la Dirección de Desarrollo y todavía existen lugares donde no se ha actualizado. Por lo que podemos llegar a la deducción de que esta diversidad de criterios no favorece a la institución a entablar una sólida identificación visual.

Debido a esta deficiencia se deben tomar medidas para que todos los trabajadores de la empresa conozcan que en el logotipo se utiliza un elemento figurativo representado de forma volumétrica pesada y fuerte, con una ambigüedad bi/tridimensional, resultando apropiada en su empleo para la construcción. El empleo de direcciones oblicuas le concede al diseño una connotación de dinamismo, del mismo modo la trayectoria en espiral que describe, representa a la organización en desarrollo.

Igualmente en el diseño del logotipo se muestra la palabra Atrium la cual significa un espacio descubierto donde se puede iniciar una obra de arquitectura, y los colores son gris y rojo color teja los cuales están en correspondencia con el objeto social de la empresa y los servicios que brinda la misma.

Mediante la observación y la revisión de documentos que se realizó en este tiempo se pudo apreciar que los directivos tienen muy bien trazadas sus estrategias de trabajo, los mismos se reúnen semanalmente con sus subordinados para discutir el plan laboral de la semana, lo cual llaman reuniones metodológicas y funciona de la siguiente manera:

La compañera directora general recibe su plan de trabajo de la semana que le llega del grupo al que pertenece la empresa, la misma se reúne con su Consejo de Dirección para

discutir el plan de trabajo de la semana de cada área y luego cada director o jefe de área realiza su reunión metodológica con sus trabajadores. Esto sucede semanalmente.

En todas estas reuniones laborales, cuentan con un orden del día previamente organizado los cuales se reparten de manera adecuada.

Este orden del día sirve como guía durante el transcurso de la reunión.

La comunicación es generalmente iniciada por los directivos aunque en ocasiones intervienen los subordinados, con un clima siempre dinámico y participativo, tratando todos de llegar a la solución más correcta.

Siempre se estimula al dialogo y se toman acuerdos útiles. Estas reuniones se realizan con el fin de intercambiar informaciones y también con el fin de solucionar problemas.

Habitualmente tienen una duración de dos a tres horas y por lo general se establece un balance en la asistencia de mujeres y hombres en la misma.

La asistencia generalmente está entre un 100% y un 99% por lo que se puede afirmar que resultan muy favorables estas reuniones metodológicas.

Se contrató también que la proyección de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero, se trabaja sobre la base de la dirección por objetivos. Cada final de año, en el cierre del mes se crea un plan para el próximo año con las producciones más importantes, estas son analizadas por el Consejo de Dirección y directivos de las UEB.

Los planes de acción presentes o de implantación futura son considerados por la dirección, por todos los cuadros intermedios y por algunos especialistas.

Los trabajadores principalmente se actualizan días antes.

Aunque la ideología directiva de la empresa se enfoca al cumplimiento de las tareas y objetivos generales, así como al trabajo en equipos no se logran todos los resultados deseados.

Abrirse un poco a las sugerencias podría ser factible para proveerse de nuevos bríos. Se añade este comentario porque la mayoría del total de la muestra escogida, alega que las decisiones están completamente centralizadas por la Dirección de la empresa.



El nivel de compromiso con las tareas y objetivos de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero, es alto. Existen facilidades para la superación profesional. Los especialistas tienen la posibilidad de cursos de maestría y postgrado.

El descontento se manifiesta, según los criterios del cuestionario, en cuanto a los problemas de comunicación de algunos departamentos, y de directivos a trabajadores. Se evidencian dificultades en la comunicación horizontal entre departamentos, lo que puede causar insuficiencias en la coordinación del trabajo, en el nivel de informaciones de unos respecto a otros y ello limita el mejor funcionamiento de la empresa.

La comunicación se debe manifestar descendentemente y ascendentemente de acuerdo a la estructura del organigrama, sin embargo en la práctica pudimos comprobar que las redes de comunicación no funcionan como es debido, Los trabajadores se quejan de que no todas las informaciones que se manejan en el Consejo de Dirección llegan a ellos.

Con la observación participante y los criterios de la encuesta quedó mostrado que el flujo de la comunicación interna de la empresa es descendente, es decir escalonadamente desde la Dirección hacia los niveles inferiores.

Los trabajadores afirman que las vías de comunicación que más se usan para transmitir información directamente son los matutinos, las reuniones y las asambleas, aunque las más efectivas son los matutinos y las reuniones.

La comunicación interna también fluye, de manera indirecta por vía telefónica, correo electrónico y por tronqui en el caso de los directivos.

La comunicación formal y directa en la empresa se produce de la siguiente manera:

- Consejos de Dirección que se realizan una vez al mes con la participación de la Dirección de la empresa, los directores de las UEB, jefes de departamentos. Aquí se trasladan los mensajes, de tarea y también es evidente el objetivo de control y retroalimentación acerca de la puesta en marcha de las actividades del mes, el mantenimiento de la organización y la solución de problemas.
- Las reuniones metodológicas.
- Reuniones y asambleas.

- Entrevistas entre la directora general y los cuadros y entre los cuadros y sus reservas.
- Matutinos generales y por áreas.

Las actividades que sirven de marco para la materialización de la comunicación informal son las conversaciones en el tiempo libre, que suceden entre las mismas personas del departamento, durante los horarios de almuerzo, entre otro.

Algunos grupos realizan actividades de carácter festivo en ocasiones de cumpleaños o fechas conmemorativas de sus miembros, que estrechan relaciones y fortalecen la cohesión interna.

Se observó también que la empresa organiza actividades en las cuales participan todos los trabajadores y redundan a favor de la comunicación horizontal y el acercamiento entre todos los departamentos de la empresa y de las UEB.

Los mensajes que más se ponen de manifiesto son los de tareas, principalmente entre la dirección y el resto de los departamentos y de las UEB.

El público interno mantiene buenas relaciones con sus jefes de departamentos y los trabajadores de las unidades básicas con sus directivos, aunque con la dirección general no sucede igual, ya que en ocasiones solo se limitan a relaciones de trabajo.

Por lo que en la organización la gestión de comunicación interna debería proyectarse hacia la interrelación entre todos los trabajadores, tanto los que radican en las empresas como los trabajadores de las unidades básicas.

De manera generalizada, en el orden de preferencia se tiene en un primer lugar el salario recibido, en un segundo lugar la posibilidad de desarrollo profesional, en un tercer lugar la posibilidad de ser promovidos, en un cuarto lugar el ambiente y las relaciones de trabajo y por último en un quinto lugar los beneficios materiales.

A pesar de las deficiencias la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de su empresa, se sienten identificados por ella y con un amplio sentido de pertenencia. Están convencidos de su mejoría y esperan que en los próximos años se perfeccione aún más.

El prestigio de la Empresa de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero, es elevado, la imagen que proyecta es positiva y favorable, y la misma se

corresponde con su realidad. Todo esto ha sido posible gracias a los esfuerzos de los trabajadores y la larga y ardua labor de la empresa durante todos estos años.

Con todos estos resultados arrojados por el diagnostico de comunicación interna realizado en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero se confecciona la matriz FODA de la misma.

## **Matriz FODA**

### **Fortalezas:**

1. Elevada calidad del servicio.
2. Sistemática en el abastecimiento de mercancías y materiales fundamentales para las obras.
3. Disposición y voluntad de los trabajadores.
4. Suficiente fuerza de trabajo.
5. Calidad humana.
6. La sistematicidad de las reuniones metodológicas y los Consejos de Dirección.
7. Elevado sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores.
8. Adecuada disciplina laboral
9. Exaltado prestigio de la empresa.

### **Oportunidades:**

1. La posición geográfica de la empresa, Autopista Sur, Calle 17, Varadero, Matanzas.
2. Contratos en el extranjero, en países como: Angola, Nigeria, Venezuela y Vietnam.
3. La empresa tiene su propia villa donde se encuentran albergados sus trabajadores, que tiene como nombre: ``Las Morlas``
4. Se planifica la capacitación de los trabajadores y su desarrollo profesional.
5. La dirección de la empresa no se encuentra ajena a los problemas internos que en ella ocurren.
6. La imagen proyectada es positiva y está en correspondencia con la realidad.
7. Entre los planes de la empresa se encuentra el de implementar un departamento de comunicación.
8. En la empresa se trabaja sobre la base de la dirección por objetivos.

**Debilidades:**

1. Insuficiente información acerca de los elementos comunicativos que identifican a la empresa.
2. Desinformación acerca de los significados de sus colores y figura gráfica, así como de su texto.
3. No se encuentra certificado el Manual de Gestión de la Comunicación, según el decreto 281.
4. El débil carácter innovador de la empresa.

**Amenazas:**

1. Los cambios constantes en la imagen e identidad de la empresa.
2. Desconocimiento por parte de un sector de trabajadores, de la misión de la empresa, de su historia y año de creación.
3. La centralización de las decisiones completamente en la dirección.
4. El flujo de comunicación es vertical descendente.

**Conclusiones Parciales:**

Después de analizar el diagnóstico de comunicación interna de la empresa, la autora considera que es importante tener en cuenta que el público interno debe conocer a plenitud la misión y la visión de la empresa, además de su historia, y la importancia que tiene el correcto funcionamiento de la comunicación interna por el estrecho vínculo que tiene este tipo de empresa con el público externo.

También se ha llegado a la conclusión de que se debe elevar la utilidad de los canales de comunicación existentes en la empresa así como la frecuencia de la información y que para lograr superar todas estas deficiencias es necesario tener en la empresa un especialista que se ocupe de la comunicación organizacional para lograr su correcto funcionamiento.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de comunicación de la empresa es coordinar y canalizar el Plan/Estrategia de Comunicación interna de la misma, se debe reelaborar entonces el Manual de Comunicación de la Empresa.

## ***Capítulo 3***

---

**Propuesta de una Estrategia de Comunicación Interna en la ECOA No.47, Atrium del municipio de Varadero. Integración de los objetivos empresariales y los objetivos de comunicación. Proyecciones. Caracterización de la empresa.**

**Caracterización de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero.**

Antes de 1985 existían en Varadero cerca de 1900 habitaciones, distribuidas en más de 20 instalaciones hoteleras, entre ellas el legendario Hotel Internacional, Oasis, Kawama, Siboney, Atabey entre otros. A partir de esta fecha es que se materializa el despegue de las construcciones en el territorio, actualmente convertido en uno de los Polos Constructivos más importantes del país. Península de Varadero, una lengua de tierra rodeada de mar con unos 22 Km. de largo y una anchura promedio de 700 m.

En 1985 se crea la Filial: Corporación UNECA S.A. para la construcción de obras para el turismo en la península de Varadero.

En 1989, es abanderado el Contingente “Héroes de Playa Girón” dentro de esta Filial por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. Quedando integrado por 22 Brigadas Constructoras, con más de 6900 hombres.

Por esta organización se ejecutaron 37 hoteles, con más de 11 232 capacidades, de las cuales resultaron 8 180 nuevas y otras remodeladas. Hoteles construidos desde el sector OASIS hasta PUNTA HICACOS.

La Empresa fue creada oficialmente el 1ro de Enero del 2001 por la Resolución Ministerial N° 305 del Ministro de la Construcción, con los bienes y recursos de la Sucursal Constructora de la Corporación UNECA en Varadero. La Empresa está subordinada al Grupo Empresarial de la Construcción de Obras para el Turismo perteneciente al Ministerio de la Construcción.

Se encuentra ubicada en Autopista Sur, Calle 17, Varadero, Matanzas, la misma cuenta con oficinas propias con óptimas condiciones necesarias para el buen desempeño de las funciones de sus trabajadores.

Desde sus orígenes se acumula más de 20 años de experiencia en la construcción de Hoteles para el Turismo en Varadero, aunque su alcance no se ha limitado únicamente a este polo, por la dedicación, experiencia y seriedad de los obreros y especialistas, ha prestado servicios en Cayo Largo, Ciudad de la Habana, Holguín, Cayo Coco y un grupo considerable de trabajadores han cumplido misiones internacionalistas en varios países. (Nigeria, España, Granada, Argelia y Venezuela).

### **Objeto Social**

Su objeto social se ampara en la Resolución Ministerial N° 728 del 31 de diciembre del 2002 del Ministerio de Economía y Planificación que la faculta a prestar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones así como las remodelaciones y restauraciones.

### **Misión**

“Garantizar con calidad la prestación de servicios de construcción y remodelación de obras para el turismo y otros sectores, con una fuerza de trabajo organizada y especializada capaz de cumplir los compromisos pactados con nuestros clientes”

### **Visión**

Somos una empresa competente con una fuerza motivada y comprometida.

### **Valores compartidos**

- ❖ **Dignidad Nacional:** Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, y ser fieles a la causa del socialismo y a la batalla de ideas
- ❖ **Compromiso:** Sentido de pertenencia a la organización, el respeto a sus normas, políticas, objetivos declarados y la perpetuación de su misión.
- ❖ **Profesionalidad:** Consolidar y enriquecer continuamente las competencias profesionales, a la vez que fundamentar el auto desarrollo en normas éticas socialmente aceptadas, así como ser positivos ante cualquier circunstancia.
- ❖ **Solidaridad:** Prestos a ayudar y formar parte de equipos de trabajo.

- ❖ **Honestidad:** Ser transparentes en las relaciones, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.
- ❖ **Colaboración:** Estar dispuestos consecuentemente a comprender las posiciones de otros e identificar sus principales motivos para interactuar con ellos con seguridad y confianza.
- ❖ **Consagración:** Voluntad para la realización del trabajo y cumplir con la tarea asignada dedicando el máximo de tiempo y de esfuerzo personal.

### **Política de calidad**

Prestar servicios de construcción y montaje cumpliendo los requisitos pactados con nuestros clientes, con un capital humano que eleva su desempeño, apoya la preservación del medio ambiente y promueve la mejora continua.

### **Política de Comunicación interna**

La Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 47, Atrium del municipio de Varadero se compromete a promover, expandir y consolidar su cultura, así como facilitar y agilizar el flujo de mensajes en su público interno, para ello nos hemos propuesto implantar un Sistema de Comunicación Empresarial que permita a nuestros trabajadores obtener resultados en base a sus objetivos, innovando y mejorando de manera sistemática.

### **Servicios y Actividades Básicas**

Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de decoración vinculados al proceso constructivo; integrales de impermeabilización, tratamiento superficial y recubrimiento químico, de sand-blasting; topografía; recogida de escombros asociado al proceso constructivo y factores climáticos y postventa, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles.

Elaborar proyectos, instalar, dar reparación y mantenimiento, así como ofrecer servicios técnicos de corrientes débiles, incluyendo a los sistemas automáticos de detección de incendios, en pesos cubanos y pesos convertibles. Se excluyen de lo anterior de los sistemas de protección y seguridad.

### **Personalización de la Empresa**

- ❖ Conciencia política de sus integrantes.
- ❖ Cumplimiento de los compromisos productivos.
- ❖ Disciplina y consagración al trabajo.

### **Méritos alcanzados por la Empresa**

- ❖ Reconocimientos de los CDR por las donaciones de sangre.
- ❖ Reconocimientos por aportes a la ACLIFIM.
- ❖ Triple Corona de la CTC.
- ❖ Vanguardia Nacional en el 2003.
- ❖ Destacada provincial en el 2004.
- ❖ Perfeccionamiento Empresarial desde Marzo/05.
- ❖ Ratificación del Aval de la Contabilidad en 2008 y 2010.
- ❖ Certificación de la Calidad por las Normas NC- ISO 9001: 2008 en 24 servicios.

### **Procedencia del capital humano**

En la Empresa se encuentran laborando:

- 53 trabajadores de la provincia de Pinar del Río.
- 4 trabajadores de la Isla de la Juventud
- 18 trabajadores de Ciudad Habana.
- 8 trabajadores de La Habana.
- 263 trabajadores de la provincia de Matanzas.
- 11trabajadores de Cienfuegos.
- 83 trabajadores de Santa Clara.
- 24 trabajadores de Santi Espíritu.
- 22 trabajadores de Ciego de Ávila.



- 95 trabajadores de Camaguey
- 105 trabajadores de Las Tunas
- 51 trabajadores de Holguín
- 109 trabajadores de Granma
- 363 trabajadores de Santiago de Cuba.
- 211 trabajadores de Guantánamo.

El 22 de Enero del 2005 se creó el 1er Destacamento Maestros de la Construcción perteneciente a la ECOA No. 47, Contingente “Héroes de Playa Girón”, con 37 miembros. Actualmente el Destacamento de la Empresa cuenta con 58 Miembros, de ellos 18 fundadores. Se han ido ascendiendo por su polivalencia de la siguiente forma:

- 38 en el primer grado.
- 17 en el segundo grado.
- 3 en el tercero

### **Composición del Destacamento de los Maestros de la Construcción**

- 11 Albañiles.
- 9 Enchapadores.
- 16 Carpinteros.
- 4 Cabilleros.
- 2 Operario de Falso Techo.
- 2 Operario de Aluminio.
- 1 Pintor.
- 1 Operario Masillero.
- 5 Electricistas.
- 5 Mecánicos Montadores.
- 1 Plomero.
- 1 Operario de Revestimiento y Aislamiento Térmico.

## **Propuesta de la Estrategia de Comunicación Interna en la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero. Proyección.**

La comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos.

La necesidad de acometer una política de redimensionamiento estratégico de empresas e instituciones en el ámbito de la comunicación organizacional, viene siendo confirmada una y otra vez a través de numerosos proyectos realizados por varias instituciones en Cuba, durante los últimos años.

Las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial se establecieron en un primer momento a través del Decreto Ley 187.

El Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro sobre el Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal; plantea en el Capítulo XIX, Sistema de Comunicación Empresarial que: “La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño, por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión”.

La entidad objeto de estudio se encuentra aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, la misma tiene implantado el sistema de comunicación desde el año 2009. Cuenta con un manual de comunicación, pero debido a los resultados generales del diagnóstico de comunicación interna realizado en la empresa, se pudo analizar que se hace necesaria la confección de una Estrategia de Comunicación para su público interno, por lo que en este capítulo se propone su diseño.

### **Caracterización del público interno de la empresa**

La Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium del municipio de Varadero está compuesta por 1420 trabajadores que forman su público interno. Este público interno está conformado por una Directora General, quince subordinados, los cuales integran el Consejo de Dirección de la empresa., 62 especialistas que cuentan con un alto nivel profesional en la actividad que realizan y 1358 trabajadores que desarrollan

las diferentes funciones dentro de la Dirección General y las UEB de la empresa, así como las actividades de servicio. La plantilla aprobada de los cuadros es de 11 trabajadores y se encuentra cubierta. En esta organización existe un núcleo del partido conformado por 27 militantes y un comité de base de la UJC por 17 militantes.

Los principales objetivos estratégicos de la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero, son:

- Ser una empresa competente.
- Elevar el desarrollo del capital humano.
- Elevar el reconocimiento social.

Para el logro efectivo de estos objetivos se debe tener en cuenta el comportamiento corporativo de la empresa, su cultura corporativa y su personalidad corporativa.

**El comportamiento corporativo:** Comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas funcionales (Financiera, de producción, comercial...) aquellas que componen su sistema fuerte. Este comportamiento debe ser evaluado, en primer lugar, analizando los resultados de su actividad como Empresa que brinda servicios de construcción y remodelación de obras para el turismo y otros sectores.

**La cultura corporativa:** Es la construcción social de la identidad de la empresa, es el modo que tiene la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero, de integrar y expresar los atributos que la definen e identifican como Empresa de Constructora de Obras de Arquitectura.

La **personalidad corporativa**, por último, es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa, voluntariamente, para proyectar una "imagen intencional". Esta imagen intencional equivale a la noción de "posicionamiento estratégico", es decir, la posición que la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero, pretende ocupar en la mente de su público interno.

Para definir la estrategia comunicacional es necesario basarse en la "visión estratégica", "misión" y el "objeto social", enunciados anteriormente, a través de las cuales se piensa

desarrollar dicho proyecto en la ECOA No. 47, Atrium, del municipio de Varadero y para que alcance sus metas como empresa.

La estrategia comunicacional de la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero, se traza las siguientes metas para satisfacer su visión estratégica, su misión y su objeto social:

- La implantación de un sistema de gestión integrado, dirigido a la calidad total y la mejora continúa.
- El desarrollo del Capital Humano con valores y significados compartidos.
- El logro del reconocimiento social.
- La creación de canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.
- La implementación de procesos de integración que permitan actualizar, conocer y apropiarse la misión y valores institucionales, y compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.

El posicionamiento estratégico de la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero, es el de Empresa competente, en la construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones así como las remodelaciones y restauraciones, condición imprescindible para satisfacer la visión estratégica.

En la fase de planificación de desarrollo de cada proyecto se hace necesario realizar un análisis del público meta, es decir, de las personas que estarán involucradas en él, en cuanto a: edad media, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional.

Dirigentes: 62                      Especialistas: 74                      Obreros: 1284

La caracterización del Consejo de Dirección es la siguiente: 6 mujeres que se encuentran entre los 40 y 52 años y 10 hombres los que se encuentran entre 32 y 54 años, donde todos alcanzan el nivel superior.

Los directivos participantes de las diferentes UEB está distribuida de la siguiente forma:

En la UEB de Administración laboran 6 dirigentes, de ellos 2 mujeres y 4 hombres, que oscilan entre los 40 y 50 años, de ellos 3 son universitarios y 3 son técnicos medio.

La UEB de Logística, cuenta con 2 dirigentes, los cuales son hombres y la edad media oscila entre los 41 y 47, tienen nivel superior los dos.

En la Brigada 24 se cuenta con 14 dirigentes de los cuales 5 son mujeres que tiene como edad media entre 37 y 50 años y el resto son hombres los que oscilan entre 38 y 50 años, de los cuales 7 son universitarios y 7 son técnicos medios.

En la Brigada ASC, hay 11 dirigentes de los cuales una es mujer de 45 años y el resto son hombres de entre 42 y 57 años, donde 3 de ellos son universitarios y el resto técnicos medios.

La brigada 15 tiene 13 dirigentes de los cuales 4 son mujeres que se encuentran entre 40 y 50 años y 9 son hombres que están entre las edades de 42 y 50 años, de los que 10 tienen nivel superior y 3 son técnicos medios.

En la brigada 16 también hay 11 dirigentes de los que 2 son mujeres de entre 42 y 44 años y 9 hombres de entre 40 y 50 años, de los que 7 son universitarios y 4 son técnicos medios.

Los especialistas están representados por 27 mujeres y 47 hombres, con una edad promedio de 34 a 51 años.

Los trabajadores están distribuidos de la siguiente forma; según el sexo laboran 39 mujeres y 117 hombres, de ellos son técnicos medios 127 y 29 alcanzan el doce grado.

De los obreros que trabajan en las obras, 5 son mujeres y el resto todos hombres que oscilan entre 16 y 57 años. 77 poseen el nivel de secundaria básica, 1054 son pre-universitarios y 153 son técnicos medios.

La más inmediata táctica a utilizar para la ejecución del plan de acciones que será propuesto, sin dudas será el lugar de trabajo habitual, donde las personas interactúan. Por lo que se ha definido como recurso didáctico en la aplicación de la estrategia:

- La capacitación de los trabajadores y directivos en materia de comunicación interna en la propia Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero, con sus diferentes departamentos.

Los objetivos de comunicación interna de la empresa son:

1. Lograr el desarrollo socioeconómico y cultural de la entidad y un adecuado reconocimiento en su sector y otros sectores es el punto a alcanzar por parte de la

empresa. Esa competencia en su desempeño y el reconocimiento social es, por tanto, la imagen intencional que la empresa necesita proyectar para que su propósito empresarial tenga éxito Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica, identificando a los trabajadores con los objetivos de la empresa, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización y compartiendo sus valores y cultura corporativos.

2. Proyectar una imagen positiva hacia su publico interno.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, informando a cada trabajador sobre aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa, a partir de su integración en el mismo. Cada trabajador de la empresa debe saber cómo contribuye él en la satisfacción de las metas corporativas de la empresa y no de una manera genérica sino de forma más precisa y personalizada que sea posible.
5. Consolidar un estilo de dirección: Basado en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los trabajadores y en general que sea armónico con la cultura corporativa de la organización.
6. Coordinar y canalizar el Plan/Estrategia de Comunicación de la empresa.

Se proponen los siguientes programas para la integración de la Estrategia:

- Proyectar la imagen intencional de la empresa a través de la comunicación interna: La imagen intencional, la que la empresa necesita para satisfacer sus metas corporativas debe impregnar y formar conceptualmente, la comunicación en el interior de la empresa.
- Actitud preactiva de la alta dirección: Impulsar en la organización, especialmente entre los directivos, una cultura de la comunicación, donde la comunicación interna sea algo cotidiano y natural.
- Distinguir entre información y comunicación: Informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos; comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan.

- Difundir la misión y la visión de la empresa para el logro de las mismas entre sus trabajadores.
- Difundir la historia de la empresa para que todos los trabajadores conozcan el año de creación de la misma y su caracterización en general.
- Realizar investigaciones internas cada cierto tiempo para mantener en orden la comunicación organizacional de la empresa.
- Ejecutar medios novedosos para transmitir mensajes e informaciones.

A continuación se presenta un Plan de Acciones que debe acometer la empresa para lograr el posicionamiento estratégico enunciado y los objetivos de comunicación interna. Este Plan de Acciones está basado en los programas que se han requerido para la puesta en marcha de la Estrategia de Comunicación Interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

**Plan de acciones:**

<b>Aspectos a tratar</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>
Difusión de la misión y visión de la empresa.	Colocar en lugares visibles de la empresa, la misión y visión de la misma.	Director de desarrollo de la empresa.	12/07/2011
Análisis de la misión, visión y valores, con los trabajadores.	Analizar la misión, visión y valores de la empresa con los trabajadores, en las reuniones y matutinos generales y por áreas.	Miembros del Consejo de Dirección y jefes de áreas.	12/07/2011
Implementación de la filosofía de trabajo de la mejora continua.	Trabajar en todos los subsistemas del Decreto de Perfeccionamiento Empresarial. Para ello cumplir con los requisitos del GEPE de empresa competente.	Especialista de Perfección Empresarial y Director de Desarrollo.	30/07/2011
Implementación de acciones de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento e innovación tecnológica.	Realizar conferencias, seminarios y talleres relacionados con diversos temas como son: comunicación organizacional, eficiencia y desarrollo.  La cultura organizacional espejo de nuestra empresa.	Dirección general y Director de RRHH	31/07/2011



	Manual de comunicación, herramienta esencial de trabajo.		
Ejecución de investigaciones internas, con frecuencia semestral.	Realizar Encuestas de clima laboral, de cultura organizacional y de comunicación interna para conocer el estado de la aplicación de estos temas en la empresa.	Director de RRHH y Director de Desarrollo.	31/07/2011
Implementación de medios novedosos para transmitir mensajes.	Implementar la intranet y la página Web como medios de comunicación novedosos para lograr compartir información relevante, tanto formal como informal.	Ingeniero en Ciencias Informáticas.	31/08/2011
Manifestación de la historia de la empresa.	Preparar charlas y conversatorios que acerquen a los trabajadores a la historia de la institución.	Directora general y Director de RRHH.	31/07/2011
Elaboración de un boletín informativo, propio de la empresa.	Diseñar y elaborar un boletín informativo, propio de la empresa.	Director de desarrollo.	31/08/2011
Concepción de la plaza del comunicador social, en la empresa.	Concebir la plaza del comunicador social como profesional que atienda la comunicación en la empresa y se responsabilice por las actividades a realizar.	Dirección General y Director de RRHH.	30/11/2011
Reconocimiento de la labor	Arreglar actividades como chequeos de emulación donde se le otorguen reconocimientos	Dirección General y Director de	31/07/2011

realizada por los trabajadores.	a los trabajadores de las diferentes áreas y brigadas.	desarrollo.	
Elaboración de la estrategia y plan de acción del área de comunicación para el año 2012.	Elaborar la estrategia y el plan de acción del área de comunicación para el próximo año.		25/12/2011
Aprobación de dicha estrategia y de dicho plan de acción.	Aprobar la estrategia y el plan de acción elaborados.	Miembros del Consejo de Dirección.	31/12/2011
Control de la aplicación de la estrategia y del plan de acción.	Controlar la puesta en marcha de la estrategia y del plan de acción.	Dirección General.	31/01/2012
Divulgación de los colores que identifican su logotipo.	Crear una pancarta con el logotipo de la empresa, para ser ubicada en la entrada de la misma y en la villa "Las Morlas ", donde se encuentran albergados los obreros, para de este modo todos tengan acceso a ella.	Director de Desarrollo y Director de RRHH.	31/07/2011
Búsqueda de mejores relaciones personales entre directivos y trabajadores.	Organizar encuentros informales que favorezcan al diálogo entre todos, sin que ello afecte el funcionamiento de la entidad.	Consejo de Dirección general.	31/07/2011

En relación con los objetivos y metas que se propone la empresa, se desean alcanzar los siguientes valores:

❖ **Profesionalidad**

- ✓ Dominar las competencias laborales del puesto de trabajo.
- ✓ Ser éticos.
- ✓ Conocer la Institución.
- ✓ Ser integral.
- ✓ Amplia y sistemática participación en las actividades de superación.
- ✓ Demostrar hábitos de autosuperación e investigación.

❖ **Sentimiento de pertenencia.**

- ✓ Amar la Institución.
- ✓ Ayudar a resolver los problemas y no asumir una posición pasiva o sólo crítica.
- ✓ Resaltar en cualquier escenario los aspectos positivos de la Institución.
- ✓ Asumir los símbolos de identidad.
- ✓ Apreciar el respaldo de la administración.
- ✓ Sentir que todos somos tratados de manera justa por lo que somos, independientemente de nuestro cargo, puesto o relación contractual con la Institución.

❖ **Solidaridad:**

- ✓ Saber compartir los conocimientos, capacidades y habilidades de que dispone el individuo.
- ✓ No albergar ni manifestar sentimientos de superioridad, en virtud de los conocimientos que se posee o posición que se ocupe en la organización.
- ✓ Conocer y saber actuar con coherencia y cohesión.
- ✓ Compartir conocimientos
- ✓ Colaboración entre las áreas
- ✓ Dar solución de manera colectiva a los objetivos

❖ **Comunicación abierta**

- ✓ Saber escuchar, no atacar.
- ✓ Que la información fluya de manera oportuna, clara, veraz y transparente de

manera multidireccional.

- ✓ Que la comunicación entre las áreas permita una sinergia, que garantice la eficacia y la eficiencia.
- ✓ Lograr una comunicación eficaz con el público interno, a través de todos los canales.
- ❖ **Creatividad**
- ✓ Capacidad innovadora.
- ✓ Posibilidad de generar nuevos conocimientos.

En relación con el impacto que debe tener la Estrategia de Comunicación Interna en los trabajadores, su evaluación se puede realizar a partir de la comprobación de los objetivos estratégicos de comunicación interna con los resultados obtenidos. También se podrán evaluar los rasgos favorables y desfavorables de la comunicación interna que se han detectado y realizar una reflexión sobre los mismos.

La ejecución de la Estrategia de Comunicación Interna propuesta en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero, deberá ser considerada como una forma de lograr una mejor y eficaz comunicación en la misma, entre todos sus trabajadores y una posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que se propone la empresa a partir de su "misión", "visión" y "objeto social".

### **Conclusiones parciales**

Luego de concluido todo el estudio de este capítulo la autora considera que se puede desarrollar la Estrategia de Comunicación Interna propuesta ya que la misma cuenta con todos los elementos fundamentales que la ocupan, así como los programas a los que está dirigida y su plan de acciones.

## *Conclusiones*

---

Con el desarrollo de dicha investigación podemos llegar a la conclusión de que resulta de gran importancia conocer los principales fundamentos teóricos para poder indagar acerca la comunicación, para la aplicación correcta de la misma en la empresa.

Con la aplicación satisfactoria de las diferentes técnicas de investigación se pudo realizar el Diagnóstico de comunicación interna en la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero, lo que permitió conocer su estado actual.

A través de los resultados obtenidos se pudo elaborar una Estrategia de Comunicación interna que con la aplicación en un futuro inmediato de la misma, se contribuirá a su mejoramiento en la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

## *Recomendaciones*

---

Después de analizar a fondo los resultados de cada técnica y de proponer la Estrategia de Comunicación interna en la empresa, se exponen las siguientes recomendaciones para su mejoramiento y eficacia.

Que resulta de gran importancia continuar en la profundización de los principales fundamentos teóricos para poder indagar acerca de la comunicación, para la aplicación correcta de la misma en la empresa.

Realizar un diagnóstico de comunicación interna en la empresa, cada dos años como lo establece el Sistema de Comunicación de Perfeccionamiento Empresarial según el Decreto Ley 281.

Poner en práctica la Estrategia de Comunicación interna pues con la aplicación en un futuro inmediato de la misma, se contribuirá a mejorar la comunicación interna que se desarrolla en la ECOA No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

## ***Bibliografía***

---

1. Arzuaga Palomino, Susel. 2003. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social: Diagnóstico de comunicación interna, grupo empresarial Transtur S.A.-- Universidad de La Habana.
2. Asín Duarte, Ailién. 2008. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
3. Chávez, Norberto. 1994. La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional. México. Editorial Gustavo Gili s.a.
4. Collado Fernández Carlos.1991. La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
5. Costa, Joan. 1997. La imagen de empresa: métodos de comunicación integral. – Madrid: Editorial Gráficas Torroba.
6. Davis, Flora. 1996. La comunicación no verbal. Traducción Lita Mourglie. Alianza. Madrid.
7. Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
8. Falcón Guillermo, Yanelis. 2008. “Propuesta de un Programa de Comunicación y Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible en el Consejo Popular Limonar”. 91 h. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
9. Goldhaber, Gerald. (2000). Comunicación Organizacional. (s.e.) (s.l.) (s.a.) [Formato PDF]
10. Hernández Ramírez, Orismay. 2008. La Comunicación no Verbal y su relación con el repentismo. 90.h. (trabajo de diploma). Universidad de Matanzas. “Camilo Cienfuegos”.

11. Hernández Ruíz, Isis. 2006. Dossier Grupo, Personalidad y Comunicación. La Habana. Ed: Balcón.
12. Hernández Sampieri, Roberto. 2004. Metodología de la investigación 1 .La Habana: Ed. Félix Valera.
13. Jablin, Putnam y otros. 1998. Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective, California. Editorial. Sage.
14. Katz D. y Kahn. R. (1998) "The social Psychology of Organizati3n", en Jablin, Putnam, Roberts y Porte, California.
15. León Santos, Magda. 2004. Principios de Gestión. Sel. de Lecturas. La Habana. Ed. Félix Varela.
16. Marín, Lucas. 2000. "La Comunicación Externa: Innovaci3n." en Comunicaci3n Organizacional. Selecci3n de lecturas. La Habana. Editorial Félix Varela.
17. Caridad Ruiz Dalup y Miladys Moreno Sese. Manual de Gest3n de la Comunicaci3n de Cuba Ron, Ronera Cárdenas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
18. Minguéz Arranz, Norberto (1999).La comunicaci3n interna al servicio de la cultura corporativa .En nuevos conceptos de comunicaci3n. Eds. Juan Benavides y --Elena Fernández. Madrid. Fundaci3n General de la UCM- Ayuntamiento de Madrid.
19. Montero, Abel y Oviedo, Ariadna. 2004. Auditoría de Imagen. Transtur Rent a Car. Tesis de Licenciatura en Comunicaci3n Social. Universidad de La Habana, 2004.
20. Muriel, María Luisa y Gilda Rota. 1980. Comunicaci3n Institucional. Enfoque social de Relaciones Púlicas. Quito. Editorial Andina.
21. Perelló Cabrera, José Luis. 2003. Manual de Comunicaci3n Interpersonal. La Habana.



22. Portal Moreno, Raysa. (2006). Selección de lecturas Comunicación y Sociedad cubana. La Habana: Editorial Félix Valera.
23. Pilar Baptista Lucio, Carlos Fernández Collado y Roberto Hernández. Metodología de la Investigación. Editorial Pablo de la Torriente.
24. Rebeil Corella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia. 1998. El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores-Universidad Iberoamericana.
25. Rodríguez Landa, Eulalia. 2010. Programa de acciones para mejorar la comunicación en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero. (Trabajo de Diploma) Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
26. Schein, Edgar. 2002. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. (s.e.) (s.l.).
27. Soto Andrade, José Alejandro. 2000. La administración y desarrollo de personal en el ámbito de la modernización. Universidad abierta.
28. Trelles I., Meriño, J. y Espinoza A. (2006). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. Facultad de Comunicación, universidad de la Habana.
29. Trelles Rodríguez Irene. 2001. Comunicación Organizacional: La Habana. Editorial Félix Varela,
30. Trelles, I. (2007). Públicos y Actores de la Comunicación en las Organizaciones. Presentación en ppt para la Maestría en Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
31. Weil Pascale. 1992. La comunicación global – Comunicación institucional y de gestión. Barcelona. Paidós

### **Materiales electrónicos**

1. De Souza, Adriana, Cultura Organizacional, parte I, consultado en [www.rrpp.net](http://www.rrpp.net)

2. Gutiérrez, Lourdes. (2009) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtmlra>
3. López Envida y Rodríguez Jorge Félix. La comunicación extraverbal en el contexto. Disponible en www. Biblioteca. Idict. Villa clara. Cu.
4. Martínez, Laura. Cultura y clima organizacional. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos33/cultura-climaorganizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-climaorganizacional.shtml).
5. Muñiz, Rafael: La comunicación integral en el marketing. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicación-integral-en-el-marketing-108.htm>.
6. Olivera Pérez, Dasniel. (2009). La comunicación en la sociedad del conocimiento: desafíos para la universidad. Palacio de las Convenciones Cuba. Disponible en [www.felafacs.org/lahabana](http://www.felafacs.org/lahabana)
7. Rodríguez, Ingrid: Comunicación organizacional: Teorías y puntos de vista. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
8. Trelles, Irene. Comunicación universitaria: Gestión versus improvisación. Disponible en [www.Dict. Uh. Cu / Revistas/ UH / N % F Amero](http://www.Dict.Uh.Cu/Revistas/UH/N%F%20Amero).
9. Valdés, Rosa. (2005). Desarrollo organizacional y comunicación organizacional. Disponible en [http. // www. Gestiopolis. com. Recursos / Documentos / falldocs /ger / Doco. htm](http://www.Gestiopolis.com/Recursos/Documentos/falldocs/ger/Doco.htm).
10. Valle Flores, Mónica. 2003. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Disponible en [www. Razón y palabra. Org.mx/antiores/n 32/ m valle/ htn l#m v.Monterrey](http://www.Razonypalabra.Org.mx/antiores/n32/mvalle/htnl#m.v.Monterrey).
11. Versión digital. g=0 Disponible en [http://www.protocolo.org/gest\\_web/proto\\_Seccion.pl?rfID=226](http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=226).

Anexo No.1: Organigrama de la empresa.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL**



**Anexo No.2: Encuesta aplicada al público interno.**

El presente cuestionario está encaminado a identificar y evaluar los procesos de comunicación de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero.

Necesitamos de su mayor colaboración.

No tiene que dar su nombre, solamente responder las preguntas con la mayor veracidad posible para el beneficio de la realización de este trabajo de diploma.

Por su atención prestada, apoyo y cooperación. Muchas Gracias.

1. ¿Conoce usted el año de creación de la empresa?

\_\_\_\_\_ Sí                    \_\_\_\_\_ No                    \_\_\_\_\_ Tengo dudas

a) Si la conoce por favor exprésela con sus palabras.

---

---

---

2. ¿Conoce usted la misión de su empresa?

\_\_\_ La conozco      \_\_\_ No la conozco      \_\_\_ La conozco más o menos.

a) Si su respuesta es afirmativa o la conoce más o menos, por favor exprésela con sus palabras.

---

---

---

---

3. ¿Conoce usted algún elemento comunicativo que identifique a la Empresa ante sus públicos? Marque con una cruz.

\_\_\_\_\_ Logotipo      \_\_\_\_\_ Slogan      \_\_\_\_\_ Tarjeta de presentación

a) ¿Si usted conoce el logotipo podría decirnos sus colores y significados?

---

---

b) Si conoce el slogan, por favor expresarlo en las siguientes líneas.

---

---

4. Señale con una x, tres de los valores éticos- morales más compartidos por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

\_\_\_\_\_ Profesionalidad

\_\_\_\_\_ Fraternidad

\_\_\_\_\_ Honestidad

\_\_\_\_\_ Lealtad

\_\_\_\_\_ Humildad

\_\_\_\_\_ Sencillez

\_\_\_\_\_ Solidaridad

\_\_\_\_\_ Honradez

\_\_\_\_\_ Bondad

otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su organización? Marque con una X.

<b>Aspectos</b>	<b>Muy débil</b>	<b>Débil</b>	<b>Ni débil ni fuerte</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Muy fuerte</b>
Equipamiento					
Eficiencia					
Preparación del personal					
Disciplina laboral					
Disciplina tecnológica					
Calidad del servicio					
Prestigio de la Empresa					
Innovación					

Estilos de dirección.					
Compañerismo					
Ayuda mutua					
Retroalimentación					

6. ¿Qué opinión merece el ambiente interno que se vive en su empresa, de acuerdo a?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Forma en que son promovidos los trabajadores.				
La comunicación con los superiores.				
La colaboración en el trabajo.				
La solidaridad.				

7. ¿Cómo caracterizaría usted, en general, a los directivos de la empresa? (Expresar de 3 a 4 elementos)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo caracterizaría usted, en general, a sus compañeros de trabajo? (Expresar de 3 a 4 elementos)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría.

- \_\_\_\_\_ Una gran familia
- \_\_\_\_\_ Una selva
- \_\_\_\_\_ Un grupo de amigos
- \_\_\_\_\_ Un cuartel
- \_\_\_\_\_ Una sala de espera.

10. En la empresa:

	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.			
Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla.			
Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.			

11. ¿Cómo es el estilo de dirección de la empresa? (Marque con una X una sola opción)

- \_\_\_\_\_ Dinámico y operativo
- \_\_\_\_\_ Relajado y condescendiente
- \_\_\_\_\_ Manipulador y represivo
- \_\_\_\_\_ Altamente previsor y planificador

12. Cuando usted comenzó a trabajar en la empresa:

a) ¿quién le comunicó los conocimientos básicos sobre la misma? O sea, la estructura organizativa, misión, objetivos generales, principales dirigentes, reglamento disciplinario, etc.

- \_\_\_\_\_ Su Jefe Inmediato Superior
- \_\_\_\_\_ Un compañero de trabajo designado para ello.
- \_\_\_\_\_ Un compañero de RRHH
- \_\_\_\_\_ Un voluntario
- \_\_\_\_\_ Un amigo
- \_\_\_\_\_ Nadie
- \_\_\_\_\_ Otra persona. ¿Quién? \_\_\_\_\_

13. ¿Con qué frecuencia recibe información? (Escoja una sola opción)

- \_\_\_\_\_ Siempre (en todo momento)      \_\_\_\_\_ Periódicamente
- \_\_\_\_\_ En ocasiones      \_\_\_\_\_ Casi nunca

14. ¿Cómo valora usted la información que recibe, atendiendo a los siguientes atributos?

No.	Atributos	Óptima(o)	Adecuada(o)	Regular	Deficiente
1	Claridad				
2	Exactitud				
3	Utilidad				
4	Accesibilidad				
5	Nivel de actualización				
6	Fiabilidad				
7	Puntualidad				



15. El tipo de información que usted recibe aborda temas vinculados con:

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Tareas y labores a realizar.				
Normativas, reglas, modos de hacer las cosas.				
Apoyo, reconocimiento, estímulos, felicitaciones personales o profesionales.				

16. En la empresa:

	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
¿Se consagran recursos para la superación de los trabajadores?			
¿Existe la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados?			
¿Conoce si coexiste un calificador de cargo?			
¿Sabe usted quién se ocupa de la Dirección de Recursos Humanos?			

17. ¿Hacia dónde influye preponderantemente, la comunicación en la empresa?  
(Marque con una X, una sola vez)

\_\_\_\_ Hacia los niveles inferiores, es decir, escalonadamente desde la Dirección hacia los subordinados.

\_\_\_\_ Hacia los niveles superiores, es decir, escalonadamente desde la base hasta la Dirección.

\_\_\_\_Hacia las direcciones, dispositivos o áreas del mismo nivel de la estructura organizativa de la empresa.

\_\_\_\_Hacia todos los niveles de la empresa, no necesariamente de forma escalonada.

18. Cree usted que la dirección de la empresa se encuentra ajena a los problemas internos que ocurren en la misma.

\_\_\_\_ Sí            \_\_\_\_ No            \_\_\_\_ No sé            \_\_\_\_ Tal vez

a) Si su respuesta es afirmativa. Fundamente ¿por qué lo cree usted?

---

---

---

---

19. ¿Cree usted que cooperan satisfactoriamente entre si los distintos departamentos de la empresa?

\_\_\_\_ Colabora mucho      \_\_\_\_ Colaboran poco      \_\_\_\_ No colabora

20. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se emplean en la empresa? Marque con una cruz.

- \_\_\_\_\_ Reuniones
- \_\_\_\_\_ Asambleas
- \_\_\_\_\_ Entrevistas
- \_\_\_\_\_ Matutinos
- \_\_\_\_\_ Murales
- \_\_\_\_\_ Encuentros informales
- \_\_\_\_\_ Despachos
- \_\_\_\_\_ Rumores
- \_\_\_\_\_ Teléfono
- \_\_\_\_\_ Buzón de quejas y sugerencias

- \_\_\_\_\_ Boletín
- \_\_\_\_\_ Cartas
- \_\_\_\_\_ Circulares
- \_\_\_\_\_ Intranet
- \_\_\_\_\_ Correo electrónico
- \_\_\_\_\_ Tronqui
- \_\_\_\_\_ Otros. \_\_\_\_\_

a) ¿Cuáles de ellos le resulta más efectivo? Márquelo con otra X

21. Escriba en orden de preferencia lo que resulta más importante para usted de su trabajo. Comience con el número 1 en lo más importante y continúe sucesivamente.

- \_\_\_\_\_ Salario recibido
- \_\_\_\_\_ Posibilidades de ser promovido
- \_\_\_\_\_ Ambiente y relaciones de trabajo
- \_\_\_\_\_ Posibilidad de desarrollo profesional
- \_\_\_\_\_ Beneficios materiales

Otras preferencias:

\_\_\_\_\_

22. ¿Siente usted sentido de pertenencia con la empresa?

\_\_\_ Mucho    \_\_\_ Poco    \_\_\_ Nada

23. ¿A su juicio, ¿cómo es la imagen que proyecta la empresa?

\_\_\_ Positiva    \_\_\_ Favorable    \_\_\_ Negativa

24. ¿Se corresponde esta imagen con la realidad de la empresa?

\_\_\_No, la realidad es mejor. \_\_\_Sí, se corresponde. \_\_\_No, la realidad es peor.

**Por favor, marque con una X los siguientes datos con la opción que corresponda:**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Ultimo nivel escolar vencido</b>
F ( )	Menos de 25 años ( )	Primario ( )
M ( )	De 26 a 30 años ( )	Secundario ( )
	De 30 a 45 años ( )	Preuniversitario ( )
	De 45 a 60 años ( )	Técnico medio ( )
	Más de 60 años ( )	Universitario ( )
		Postgrado ( )

**Ocupación dentro de la empresa**

Adiestrado, es decir, de servicio social ( )	Obrero ( )
Especialista ( )	Dirigente ( )

**Muchas Gracias.**

**Anexo No.3: Guía de Entrevista realizada a los directivos de la empresa.**

Entrevistado (a):

Profesión:

Antigüedad en la empresa:

Cargo que ocupa:

Fecha:

Edad:

Lugar:

1. ¿Cómo definiría usted la comunicación interna?
2. ¿Cree usted importante para su organización el estudio de la comunicación?  
¿Por qué?
3. ¿Alguna vez se ha hablado de comunicación interna en la empresa? ¿Desde cuándo? ¿Por qué razones?
4. ¿Se han establecido políticas de comunicación interna? ¿Cuáles son? ¿Quién o quiénes las han diseñado?
5. ¿Se han establecido objetivos de comunicación interna? ¿Cuáles son? ¿Quién o quiénes los han diseñado?
6. ¿Qué relevancia tiene la comunicación interna para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa?
7. Cuando tiene que transmitir una información a los trabajadores ¿qué vías utiliza?
  - a) ¿Cree que son efectivas? ¿Por qué?
8. ¿Qué procedimientos usted sigue cuando entra algún trabajador nuevo?
9. Principalmente, ¿hacia dónde fluye la comunicación en la empresa?
  - a) Hacia los niveles superiores.
  - b) Hacia los niveles inferiores.
  - c) Entre las áreas de un mismo nivel.
  - d) Hacia todas las áreas y niveles.
10. ¿Esta comunicación fluye por las redes formales o por las informales?
11. Con relación a los trabajadores:
  - a) ¿Cómo caracterizaría a los trabajadores de la empresa?
  - b) ¿Qué nivel de satisfacción laboral cree que predomina entre los trabajadores de la empresa?
12. ¿Conoce usted si existe un manual de comunicación interna en la empresa?
  - a) ¿Cuál es su función?
  - b) ¿Qué perspectivas tiene usted con el manual de comunicación?

13. ¿Realiza la empresa gestiones con los órganos de prensa?
  - a) ¿Con qué órgano contactan y con qué frecuencia?
  - b) ¿Qué tipo de información transmiten ellos?
  - c) ¿Qué departamento se encarga de dicha gestión?
14. ¿Considera usted la necesidad de crear la plaza de Especialista de Comunicación para un mejor funcionamiento de la misma en la empresa?
15. ¿Cómo quiere usted que se vea la empresa? ¿Qué elementos desearía resaltar?
16. ¿Qué criterios en general podría emitir sobre el estado actual de la comunicación interna?
17. ¿Desea añadir o aportar alguna otra idea en relación con la comunicación interna de su empresa?

**Anexo No.4: Guía de observación al público interno de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura No.47, Atrium, del municipio de Varadero.**

Para la observación de las reuniones de departamentos y Consejos de Dirección debemos tener en cuenta:

El lugar, la hora y la fecha.

- Si se tiene un orden del día previamente preparado.
- Si se reparte adecuadamente el orden del día para cada trabajador presente.
- Si se sigue el orden del día.

- La cantidad de personas presente, de ellas cuántos subordinados y cuantos jefes.
- La duración de la reunión.
- ¿Quiénes inician la comunicación generalmente, los jefes o los subordinados?
- ¿Quiénes intervienen más a menudo, los jefes o los trabajadores subordinados?
- ¿Cuál es el clima reinante? Participativo o autoritario.
- Promedio general de participantes, de ellos cuantos jefes, subordinados, mujeres y hombres.
- ¿Se estimula al diálogo?
- ¿Las reuniones se realizan con el fin de intercambiar información o solucionar problemas?
- ¿Se toman acuerdos útiles?

Para la observación del diario, es decir la rutina de la empresa, debemos tener en cuenta:

- Si la información llega con rapidez.
- Si la información llega de manera oficial por las vías establecidas.
- Si los canales que se utilizan para comunicar son directos o indirectos, y cuáles son.
- Si la realidad se asemeja a la imagen, o sea existe correspondencia.
- Si la realidad es superior a la imagen, o sea la realidad es mejor.
- Si la realidad es inferior a la imagen, o sea la realidad es peor.
- Si la situación actual de la empresa es favorable en desarrollo normal o en expansión, o si es desfavorable en estancamiento o en retroceso.
- ¿Los trabajadores se sienten identificados con la empresa?
- ¿Cómo es la disciplina laboral?
- ¿Se aprovecha bien, más o menos, o no se aprovecha el horario de la jornada laboral?

- ¿Es apropiado o inapropiado el uso del lenguaje?
- ¿Cómo es el uso del vestuario o del uniforme en caso de tenerlo?

Para la revisión a efectuar de los balances, los documentos, etc., se debe considerar:

- La fecha de cada documento.
- Que todos estén en orden con los debidos resultados y firmas requeridas.
- Que los pasos efectuados para elaborar los balances y demás documentación, sean los requeridos y aprobados.
- Toda la documentación debe encontrarse archivada según su contenido.
- Todos los expedientes deben estar actualizados.
- Que los documentos estén bien redactados y elaborados.

**Anexo No.5: Tabla 1 y 2.**

**Tabla 1: Información recibida atendiendo a los siguientes atributos.**

No.	Atributos	Óptima(o)	Adecuada(o)	Regular	Deficiente
1	Claridad		100%		
2	Exactitud		78%	22%	
3	Utilidad		100%		
4	Accesibilidad		51.41%	48.59%	
5	Nivel de actualización		52.58%	47.41%	



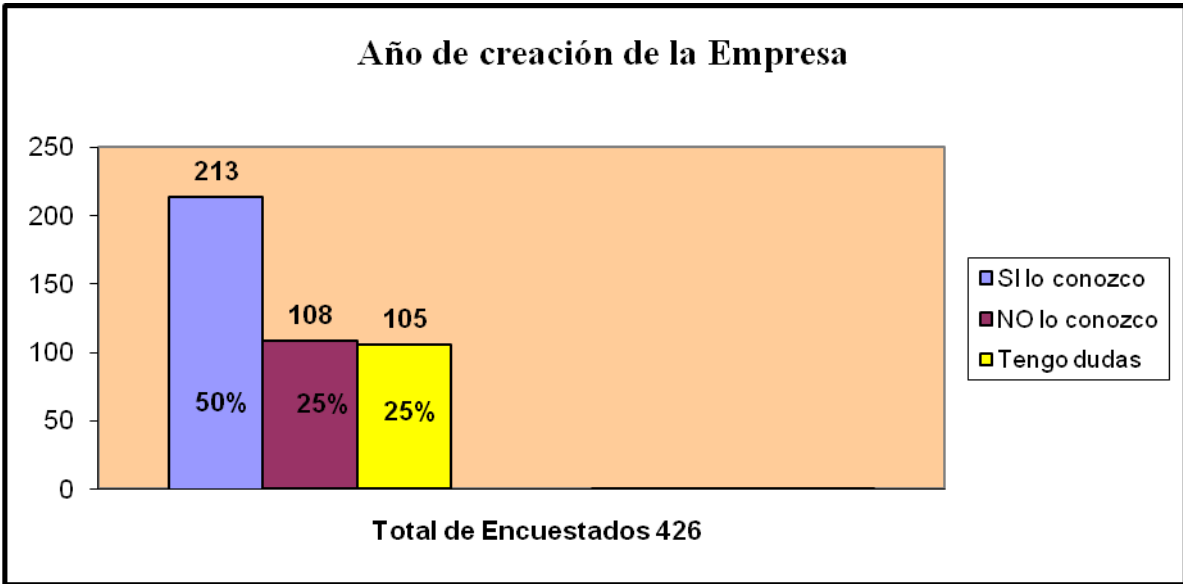
6	Fiabilidad		100%		
7	Puntualidad		93%	3%	

**Tabla 2: En cuanto a los temas que aborda la información que recibes.**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Tareas y labores a realizar.	<b>50%</b>	<b>50%</b>		
Normativas, reglas, modos de hacer las cosas.	<b>45.07%</b>	<b>54.93%</b>		
Apoyo, reconocimiento, estímulos, felicitaciones personales o profesionales.			<b>79.11%</b>	<b>20.89%</b>

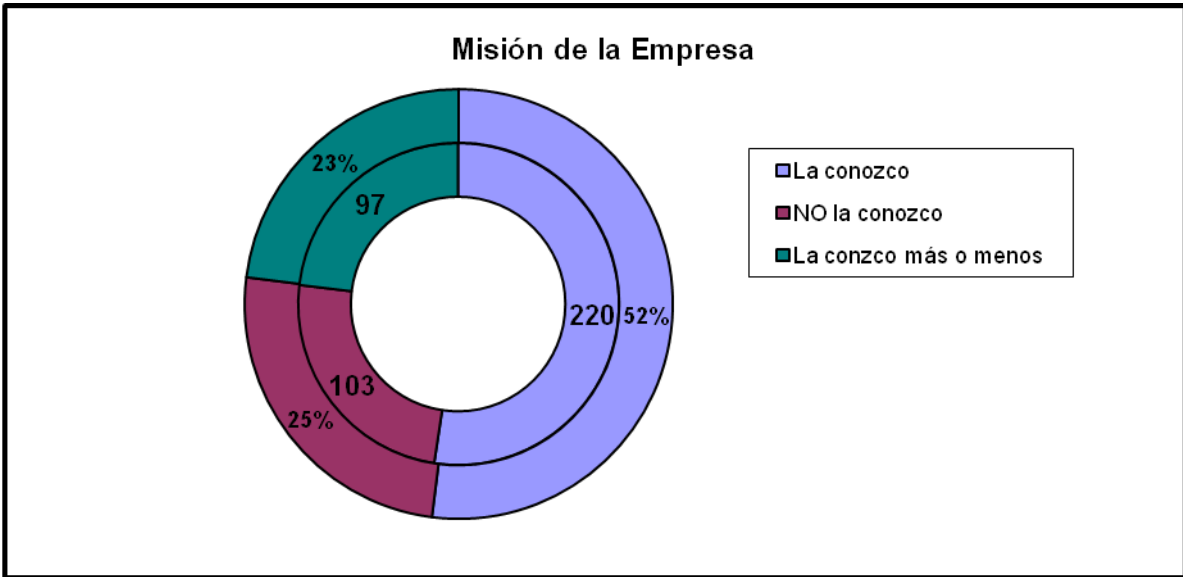
**Anexo No.6: Gráficos de la pregunta No. 1 del cuestionario.**

**Pregunta 1.**



**Anexo No.7: Gráficos de la pregunta No. 2 del cuestionario.**

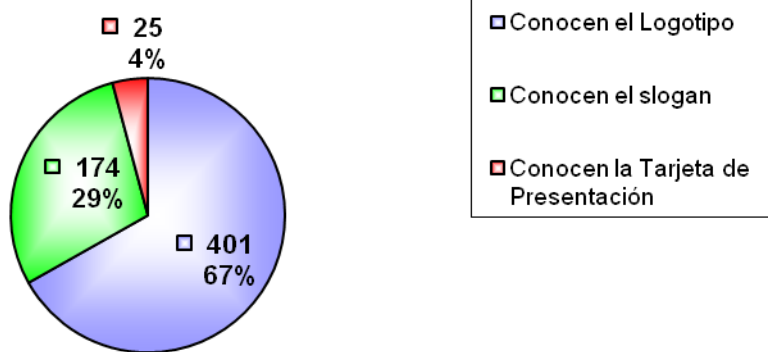
**Pregunta 2.**



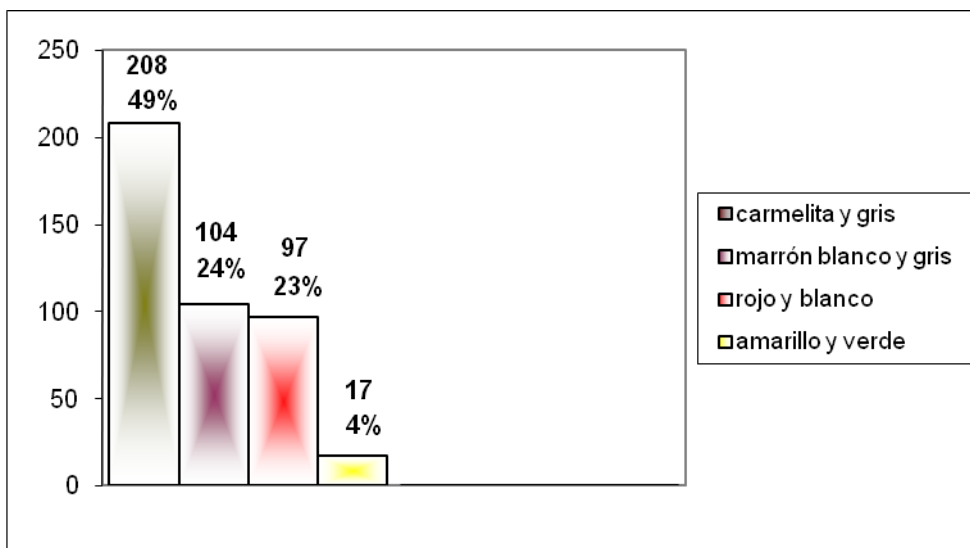
**Anexo No.8:** Gráficos correspondientes a la pregunta No.3 del cuestionario.

**Pregunta 3.**

### Elementos Comunicativos de la Empresa

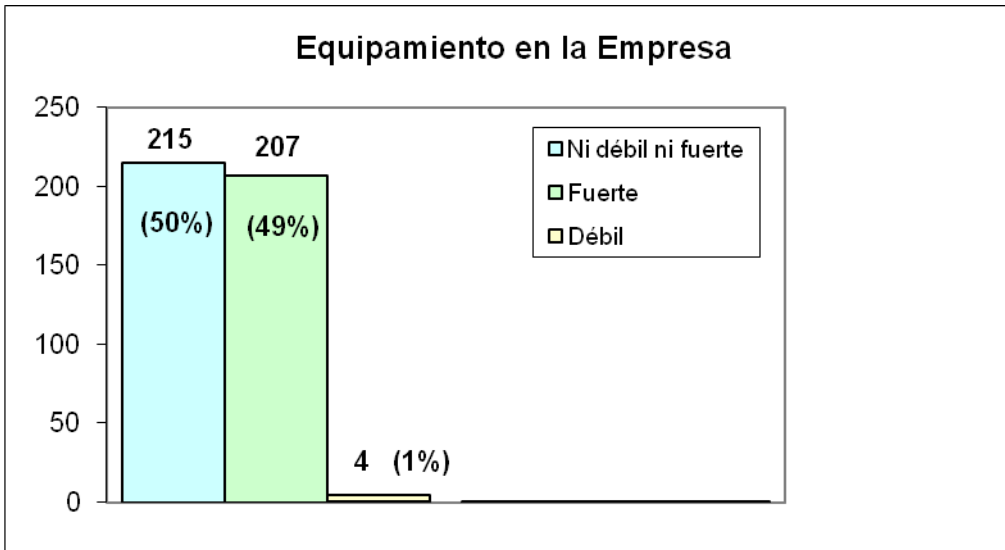


### Pregunta 3, inciso a).

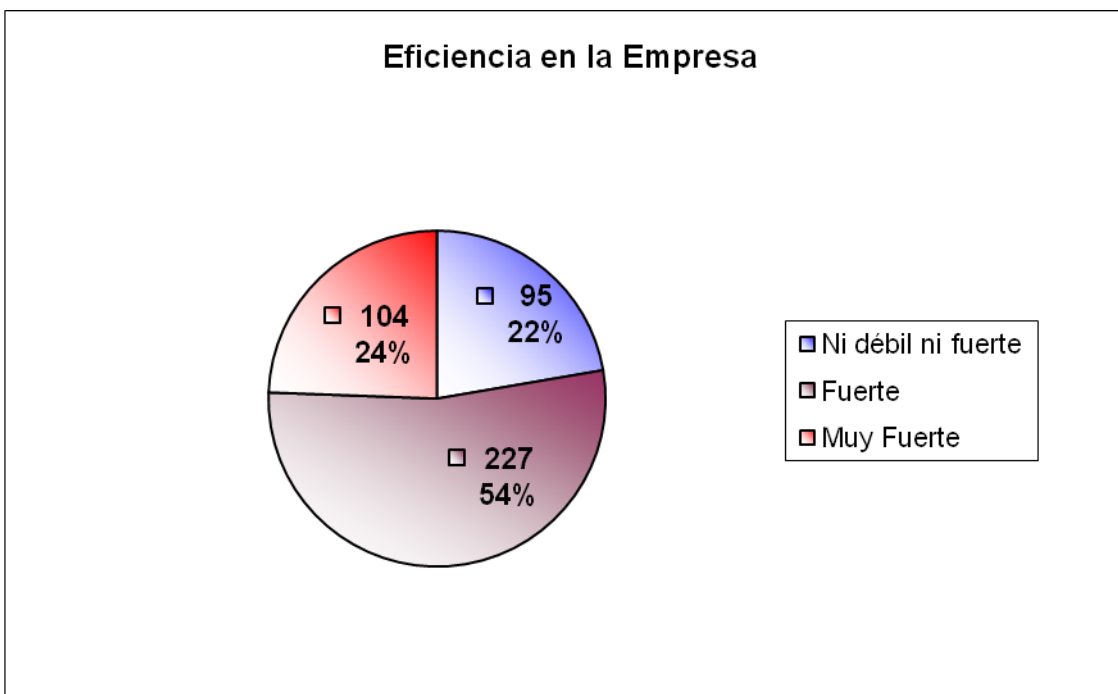


### Anexo No.9: Gráficos correspondientes a la pregunta No.5 del cuestionario.

Gráfico 1.

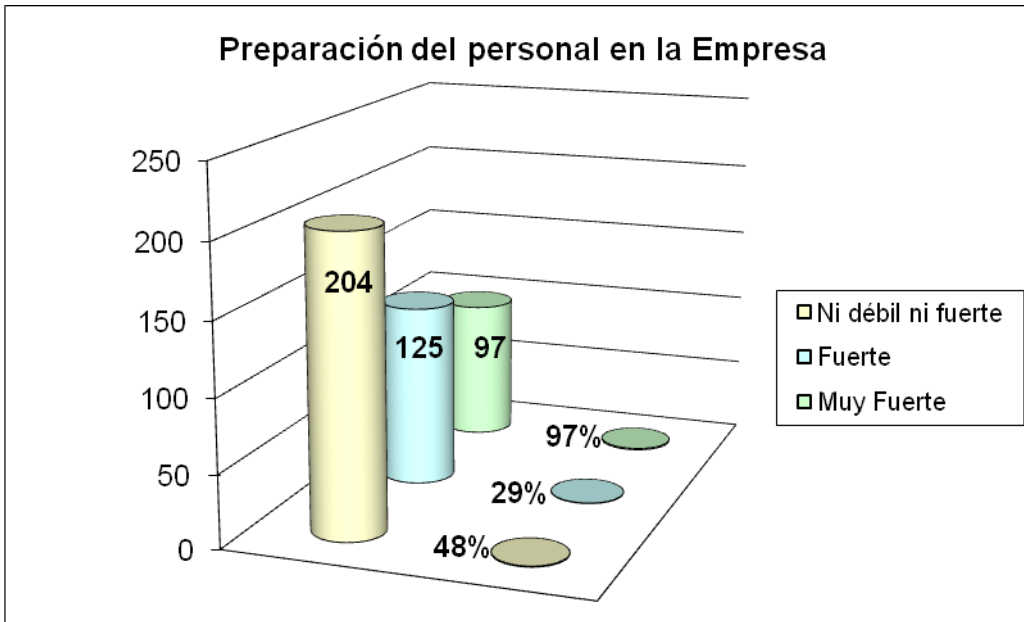


**Gráfico 2.**

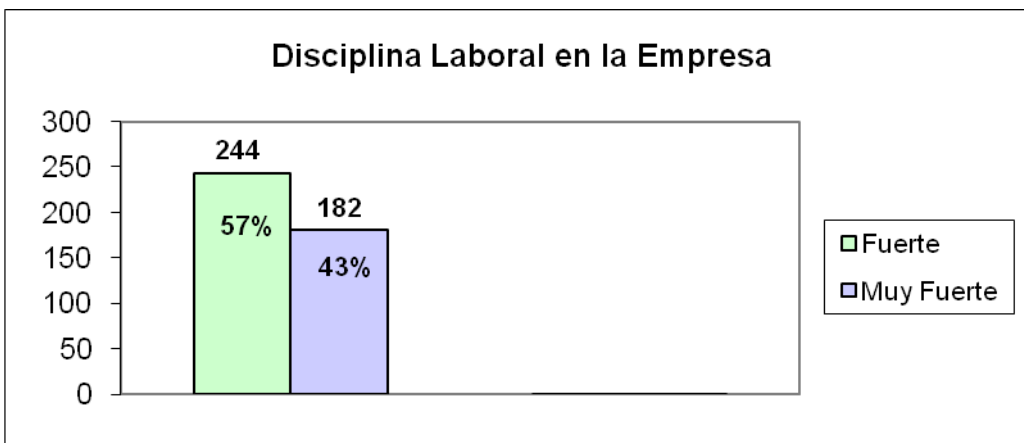


**Anexo No.10:** Gráficos correspondientes a la pregunta No.5 del cuestionario.

**Gráfico 3.**

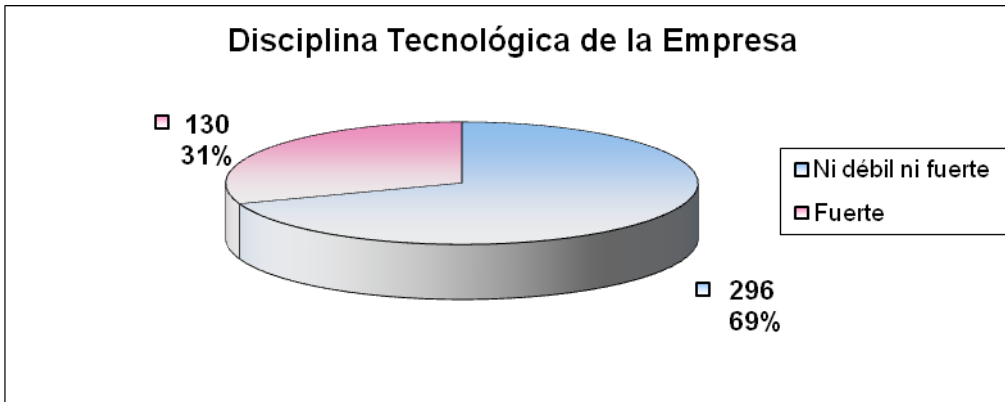


**Gráfico 4.**

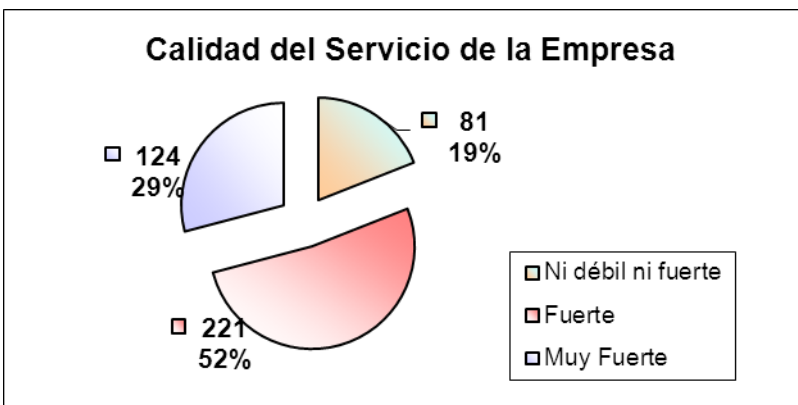


**Anexo No.11: Gráficos correspondientes a la pregunta No.5 del cuestionario.**

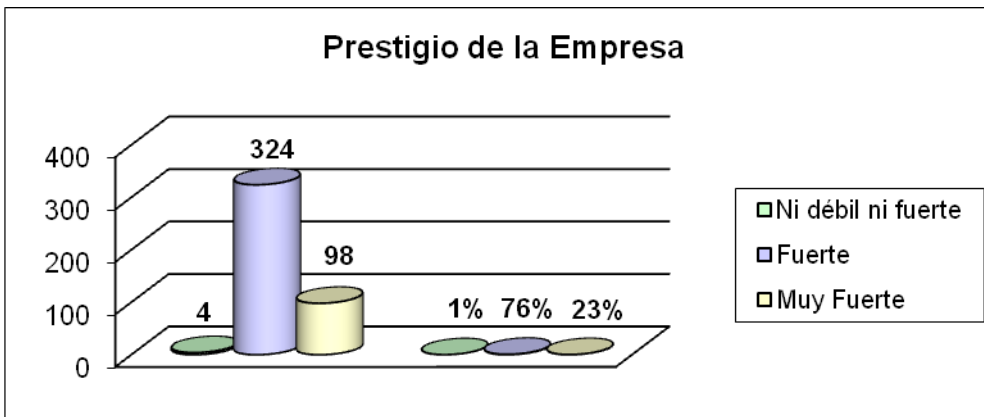
**Gráfico 5.**



**Gráfico 6.**

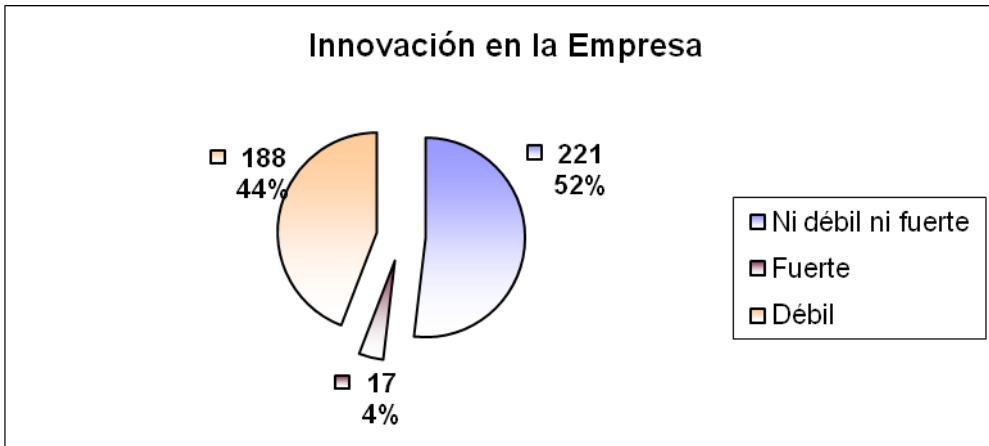


**Gráfico 7.**

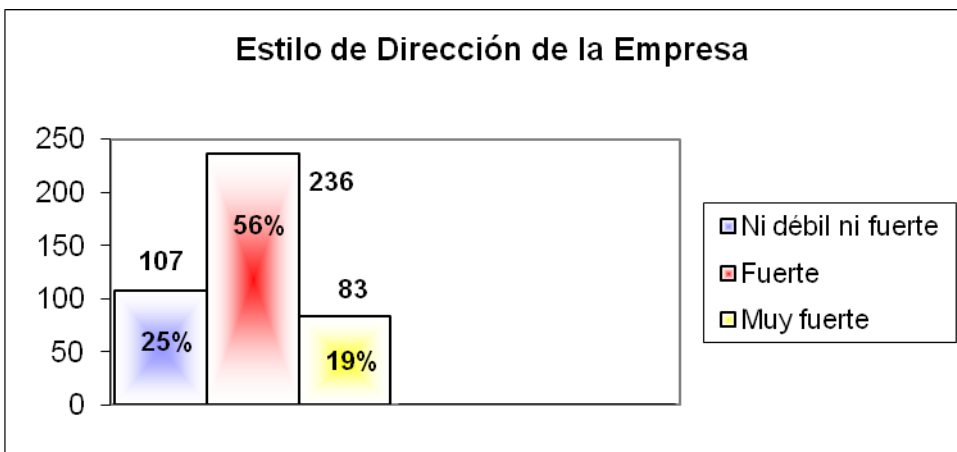


**Anexo No.12: Gráficos correspondientes a la pregunta No.5 del cuestionario**

**Gráfico 8.**



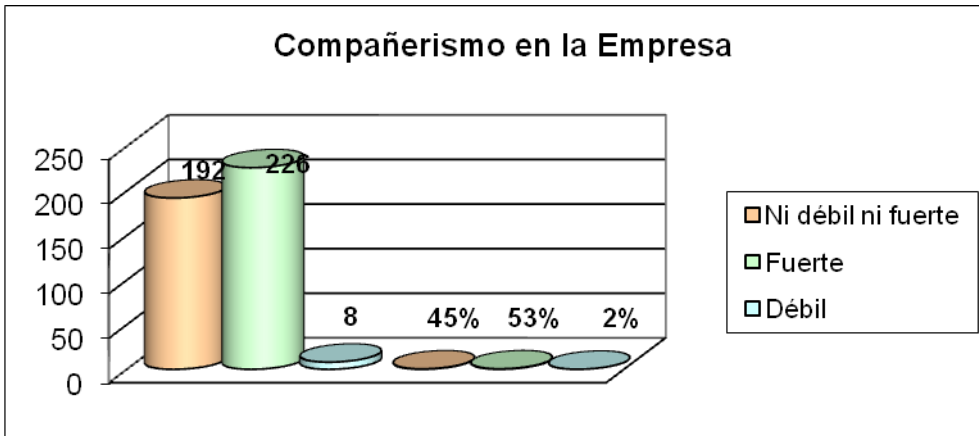
**Gráfico 9.**



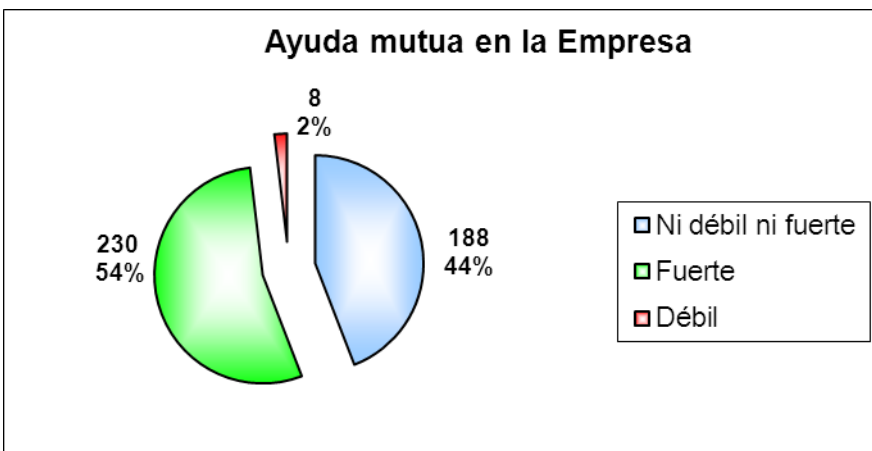
**Anexo No.13: Gráficos correspondientes a la pregunta No.5 del cuestionario.**

**Gráfico 10.**

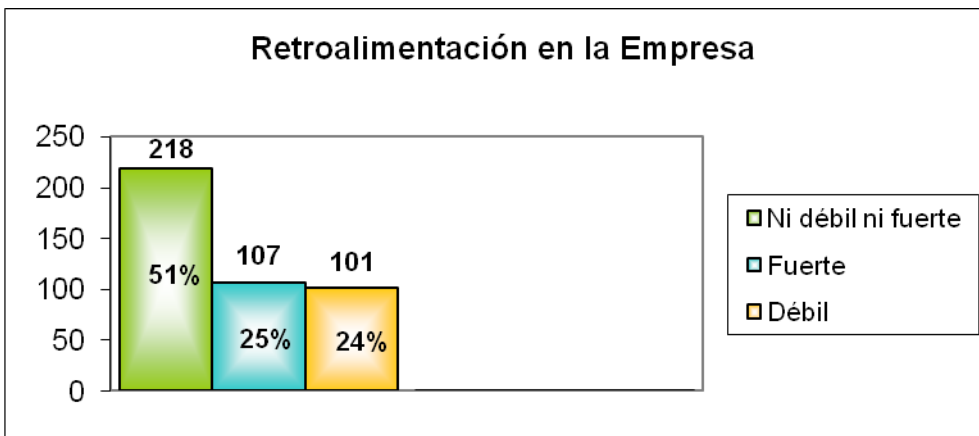




**Gráfico 11.**

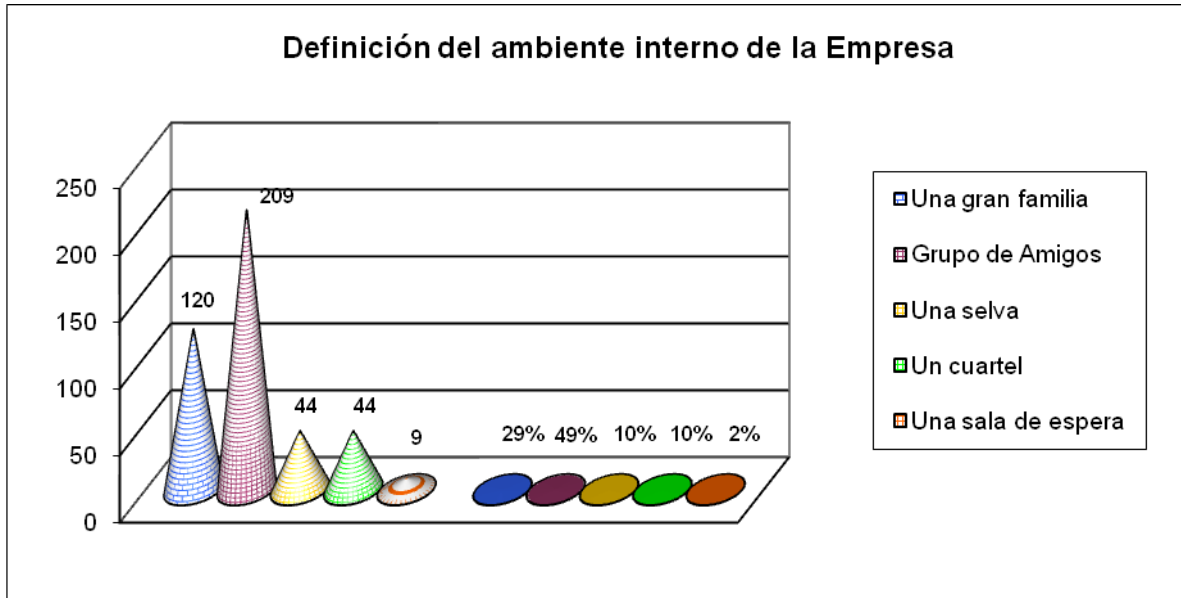


**Gráfico 12.**



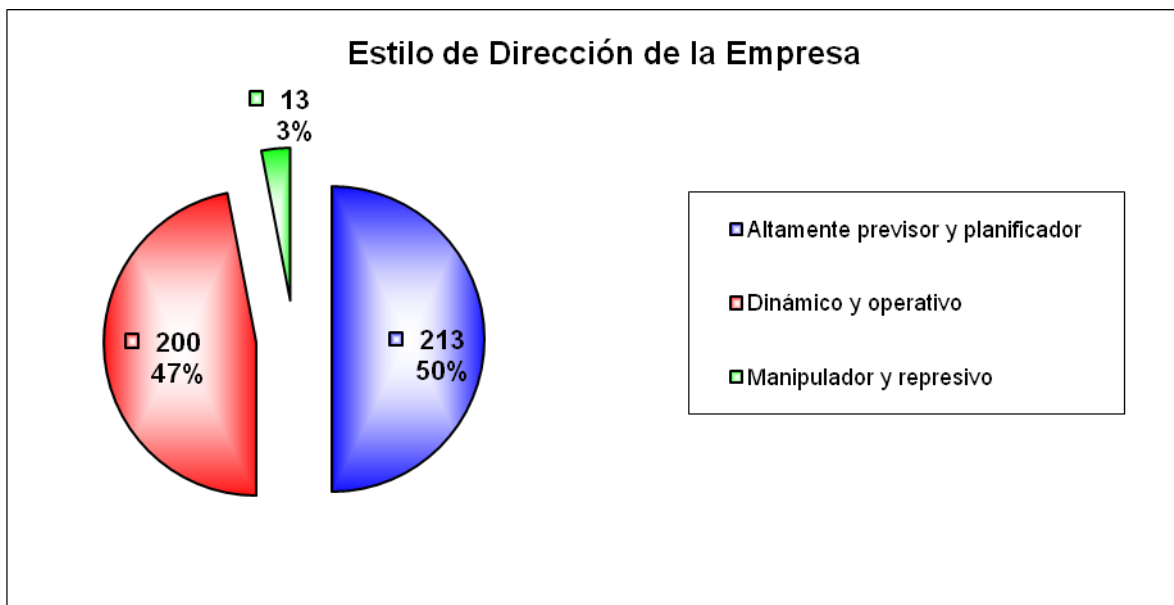
**Anexo No.14:** Gráfico perteneciente a la preguntas No.9.

**Pregunta 9.**



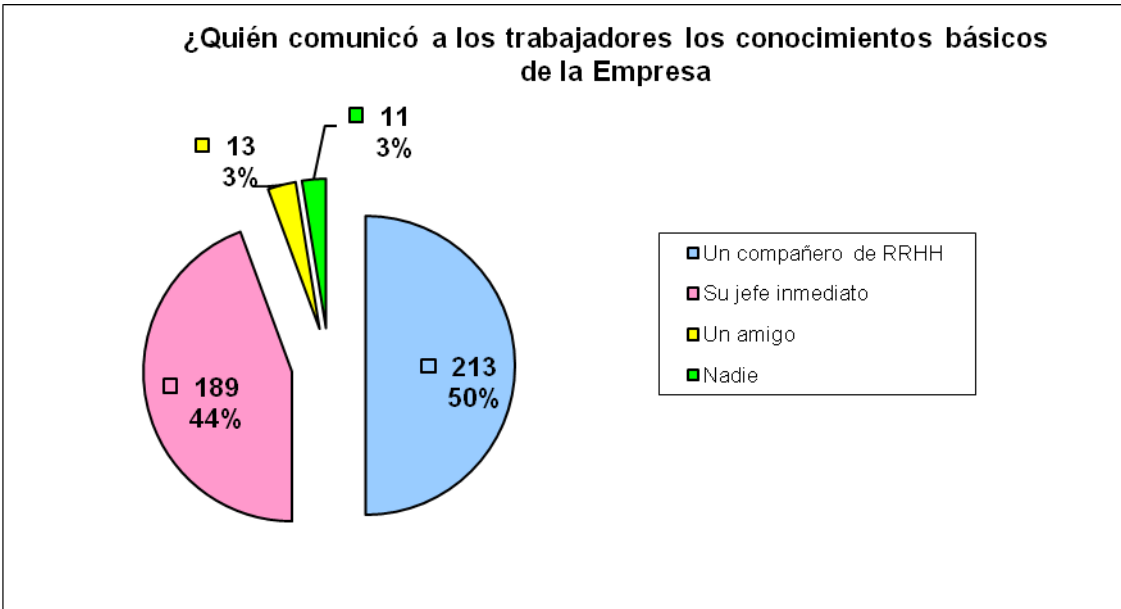
**Anexo No.15: Gráfico perteneciente a la preguntas No.11.**

**Pregunta 11.**



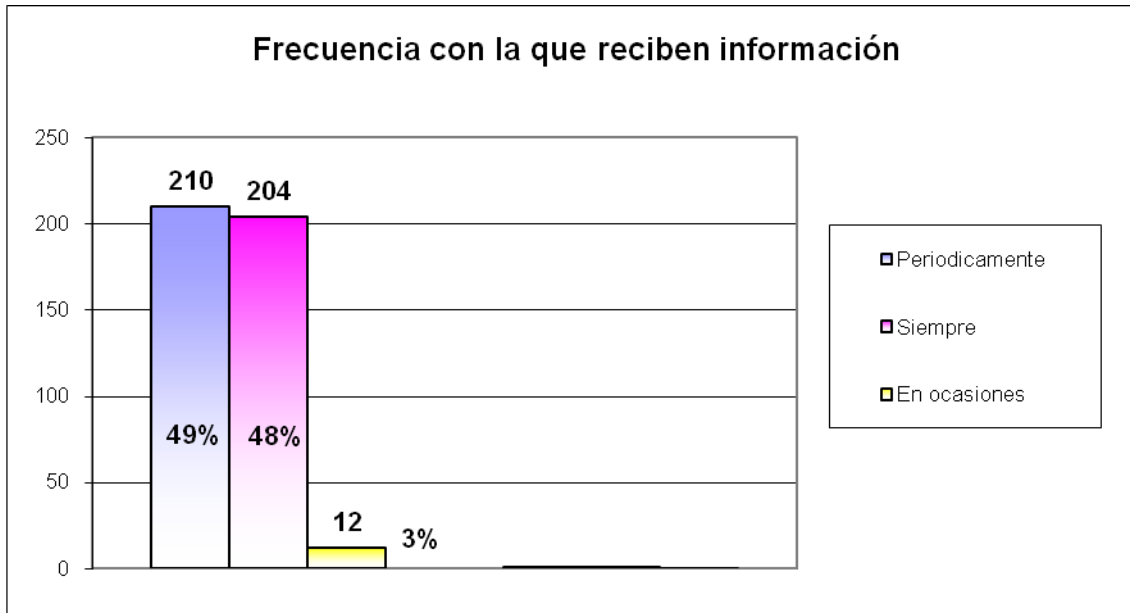
**Anexo No.16: Gráfico perteneciente a la preguntas No.12.**

**Pregunta 12.**



**Anexo No.17:** Gráfico perteneciente a la preguntas No.13.

**Pregunta 13.**



**Anexo No.18: Gráfico perteneciente a la preguntas **No.17.****

**Pregunta 17.**

### Flujo de la Comunicación

