



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL MATANZAS.
“MEDARDO VITIER GUANCHE”.**

**Carrera:
Comunicación Social**

TRABAJO DE DIPLOMA.

**Título: “Estrategia de Comunicación para contribuir
a la Comunicación Interna. Aplicación en la
Empresa GAVAS - Varadero”.**

Autora: Danae Tania Santana Ferrera.

Tutor: MSc. Armando Barani Delgado.

Consultante: Prof. Julio César Serrano Caballero.

Junio, 2010

Declaración de Autoridad.

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

Nombre _____

***A todos los que han influido, por sus conocimientos
y/o espiritualidad, en mi formación como
persona y profesional.***

Gracias.

Índice

Resumen.....	6
Introducción.....	7
Capítulo 1: Fundamentos Teóricos.....	12
1.1 Comunicación Organizacional.....	12
1.1.1 Funciones.....	14
1.1.2 Enfoques.....	15
1.2 Comunicación Interna.....	16
1.2.1 Mensajes.....	17
1.3 Clima Organizacional.....	18
1.4 Cultura Organizacional.....	20
1.5 Identidad Corporativa.....	21
1.6 Diagnóstico de Comunicación.....	23
1.7 Estrategia de Comunicación.....	24
Capítulo 2: Marco Metodológico.....	26
2.1 Caracterización del Objeto de Estudio.....	26
2.2 Explicación de la metodología.....	29
Capítulo 3: Resultados del Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna.....	35
3.1 Resultados del Diagnóstico.....	35
Comunicación Interna.....	35
Cultura Organizacional.....	40
Evaluación de aspectos de la Identidad Corporativa como parte de la Cultura de la empresa.....	43
Clima Interno.....	44
3.2 Matriz DAFO.....	45
3.3 Consideraciones de la autora.....	47
3.4 Proyección de la Estrategia de Comunicación Interna.....	47
Objetivo General.....	48
Objetivos Específicos.....	48

Públicos Objetivos.....	48
Briefing.....	49
Plan de Medios.....	49
Objetivos estratégicos de los medios.....	50
Cronograma.....	51
Evaluación.....	51
3.5 Propuesta del Plan de Acciones para la Estrategia de Comunicación Interna..	51
.....	51
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Bibliografía.....	54
Anexos.....	63
Anexo #1.....	64
Anexo #2.....	65
Anexo #3.....	66
Anexo #4.....	68
Anexo #5.....	72
Anexo #6.....	73
Anexo #7.....	74
Anexo #8.....	79

Resumen

El presente trabajo se ha propuesto el objetivo de crear una estrategia que contribuya a la mejora de la Comunicación Interna y, con ella, la cultura y el clima organizacional de la empresa GAVAS – Varadero, por la importancia de éstas dentro de toda institución. Para ello se organizó la investigación de la siguiente forma, primeramente se realizó un análisis documental de basamentos que rigen la empresa y para la confección teórica de la investigación. Luego se realizó un diagnóstico del estado de la comunicación interna en la empresa GAVAS – Varadero, evaluando también la cultura y el clima como componentes que se interrelacionan dentro de las organizaciones. Por último la confección de la estrategia de comunicación interna.

Los métodos de investigación utilizados fueron métodos empíricos y teóricos que permitieron resultados para arribar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo. Correspondiendo esta tesis a un enfoque mixto.

Este estudio resulta, en fin, un punto de partida para la posterior implementación del Subsistema de Comunicación Organizacional que la empresa ha de realizar en el marco del Perfeccionamiento Empresarial; de ahí su importancia.

Introducción

En todos los ámbitos en los que el ser humano se desarrolla existe comunicación, pues a través de ésta se intercambian mensajes, lo cual propicia la vida en sociedad.

La comunicación en las organizaciones desempeña un importante papel en el fomento de las relaciones entre trabajadores, aspecto que facilita el colegio en la toma de decisiones, la participación y el sentimiento de pertenencia; permite dar a conocer la cultura organizacional a todos los niveles de la institución y crear un clima laboral adecuado para el desarrollo óptimo de las tareas, en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Hacia el exterior, la comunicación tiene un rol fundamental en las organizaciones dándolas a conocer; por lo que de ella depende en gran medida el prestigio que tenga la institución dentro del ambiente que la rodea.

En Cuba la comunicación en las organizaciones o Comunicación Organizacional* es de reciente estudio e implementación. Aún muchos no la tienen en cuenta como la valiosa herramienta que es, y la mayoría de las empresas que la utilizan, la limitan a la comunicación externa.

En el año 2007, como parte de una actualización al Decreto-Ley 187 de Perfeccionamiento Empresarial Cubano de 1998, se edita el Decreto-Ley 281 con la inclusión de determinados cambios en diferentes áreas de trabajo y la creación de nuevas áreas, de probada eficacia en organizaciones. El Subsistema de Comunicación Empresarial es uno de estos cambios que posibilita “la permanente interacción entre los

* En diferentes bibliografías aparecen los términos comunicación organizacional, comunicación institucional y comunicación empresarial refiriéndose al mismo concepto.

trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.”¹

La implantación del Subsistema de Comunicación Empresarial “debe ser el resultado de un estudio y análisis de todos los trabajadores, con la conducción del director general.”² Para lo cual debe existir en la entidad una comunicación y clima favorables que promuevan la participación y la toma de decisiones en equipo.

Por los resultados favorables, obtenidos desde su creación, la Empresa Provincial de Producciones y Servicios Varios (GAVAS - Varadero), perteneciente a la empresa GARDIS, ha sido seleccionada en la provincia Matanzas para implementar el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

En la actualidad, GAVAS – Varadero implementa una serie de cambios necesarios para lograr finalmente la creación de todos los subsistemas del perfeccionamiento empresarial. El subsistema de Comunicación Empresarial, requiere de una investigación previa (diagnóstico) y posterior estrategia que contribuya a mejorar los problemas que se encuentren para, sobre esta base, crear el subsistema. Estos dos primeros pasos, el diagnóstico y la estrategia de comunicación, son los puntos principales en este estudio.

Situación Problemática:

Producto de la espontaneidad de la comunicación interna desarrollada por GAVAS – Varadero, la falta de conocimiento de sus principales dirigentes sobre el tema y la poca importancia que se da a este particular, se presentan en la comunicación varias dificultades:

- No se establecen políticas de comunicación y no existe un departamento o grupo que estudie los procesos comunicativos en la empresa.

¹ Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto Ley No. 281. 2007.

² Ídem. 1

- No se cuenta con el Manual de Comunicación Empresarial, ni con un Manual de Bienvenida a los nuevos trabajadores.
- Existe un constante movimiento de personal hacia otras empresas.

Estas características influyen de manera considerable en la cultura y clima existentes en la empresa, interviniendo además, en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial y sus subsistemas.

Problema de investigación:

¿Cómo elaborar una estrategia de comunicación que contribuya a mejorar la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero?

Objetivo General:

Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a mejorar la comunicación interna en la Empresa GAVAS – Varadero.

Preguntas Científicas:

1. ¿Cuáles son los criterios teórico-metodológicos que fundamentan la elaboración de una estrategia de comunicación para la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero?
2. ¿Qué características presenta en la actualidad la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero?
3. ¿Qué elementos distinguen la cultura y el clima interno de la Empresa GAVAS - Varadero?
4. ¿Qué elementos son necesarios implementar en el diseño de una estrategia de comunicación para mejorar la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero?

Tareas Científicas:

1. Fundamentación teórico-metodológica para una estrategia de comunicación que contribuya a mejorar la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero.
2. Diagnóstico de la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero.
3. Caracterización de la cultura y el clima organizacional en la Empresa GAVAS – Varadero como parte del Diagnóstico de comunicación interna.
4. Elaboración de una estrategia de comunicación para mejorar la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero.

Objeto de Estudio:

La estrategia de comunicación como parte indispensable para mejorar la comunicación interna de una empresa.

Campo de Acción:

La comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero.

Tipo de Investigación:

Según las investigaciones en comunicación, este trabajo se encuentra dentro de la modalidad comunicológica pues su principal objetivo fue estudiar el proceso de comunicación interna de la empresa GAVAS – Varadero desde una perspectiva teórico aplicada, a través de un diagnóstico de la comunicación interna en GAVAS, mediante el empleo de diversas técnicas, y sobre la base de éste, realizar un plan de acciones en la comunicación el cual favorecerá la posterior implementación del Subsistema de Comunicación en la empresa.

Es además, una investigación de naturaleza empírica y transeccional, pues fue necesario el contacto con los sujetos a través del intercambio directo e indirecto para conocer sus experiencias, vivencias, opiniones y valoraciones relacionadas con el objeto de estudio, en un período de tiempo dado (para esta investigación, de Octubre 2009-Abril 2010).

Paradigma:

Atendiendo al paradigma utilizado, el estudio puede clasificarse como mixto al combinarse enfoques cuantitativos y cualitativos con el fin de caracterizar la comunicación interna, así como la cultura y el clima organizacional en GAVAS, por lo tanto es, igualmente, descriptivo.

Se utiliza en la investigación el *Paradigma Sociocrítico*, pues éste tuvo como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales al conocer y comprender la realidad, uniendo teoría y práctica, y dar respuesta a determinados problemas generados por estas relaciones.

Novedad del Tema:

En la empresa GAVAS - Varadero por primera vez se realizó un diagnóstico a profundidad en la comunicación interna y de éste resultó un plan de acciones para contribuir a mejorar tanto la comunicación como la manera de verla por todos los integrantes de la organización.

Estructura de la investigación:

Introducción.

Desarrollo:

- Capítulo 1 Fundamentos teóricos.
- Capítulo 2 Marco Metodológico.
- Capítulo 3 Resultados del Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Capítulo 1

Fundamentos Teóricos

1.1 Comunicación Organizacional:

El ser humano es sociable por naturaleza y en este proceso la comunicación ha jugado un papel preponderante desde su génesis, llegando a abarcar toda la actividad humana. Antonio Pasqali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural. Donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.” (Citado por Contreras, 2002)

En las organizaciones la comunicación ha venido ocupando cada vez más su merecido papel, puesto que, cuando se la gestiona adecuadamente, ayuda al cumplimiento del objeto social de estas.

Entiéndase, en este caso, por organización al “sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean.” (Kendall & Kendall, 2005)

O como plantea Schein, 1995: “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.” (Citado por Contreras, 2002)

En cuanto a la Comunicación Organizacional, diferentes autores la definen como:

“La esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.” (Ramos Padilla, 1991)

“... instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos, aspecto importante para la productividad empresarial.” (Valle, 2003)

“Sistema nervioso de la empresa, siendo uno de los objetivos de la misma concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa.” (Trelles citado por Santos Cabrera, 2005:51)

Fernández Collado, 1999 la entiende como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.” (Citado por Contreras, 2002)

La importancia de la comunicación para las organizaciones estriba en la presencia de ésta en todas las actividades económico – sociales que dentro de la empresa se desarrollan, lo cual involucra a todos los trabajadores y a su público externo.

“La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.” (Contreras, 2002)

De lo planteado por los diferentes autores citados, a criterio de la autora de la tesis, se puede resumir que la comunicación organizacional es un instrumento estratégico, basado

en diversas técnicas que investigan los públicos de la empresa, ayudando a fomentar actitudes positivas dentro de ésta, y con su entorno.

1.1.1 Funciones

Diversas han sido las funciones de la comunicación organizacional dadas por los estudiosos que aportan un amplio conocimiento al tema, sobre la base de contextos y enfoques diferentes.

Daniel Katz y Robert Kahn en 1966 agrupan las funciones en dos niveles diferentes:

1. “En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: **producción, mantenimiento, adaptación y dirección.**

2. “En un nivel más específico, las funciones de comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior - subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: **instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión** (adoctrinamiento de masas).” (Citado por Fernández Collado, 1997:24)

Diferentes autores como Rogers y Shoemaker, Myers y Myers, Goldhaber, se concentran en las funciones de **producción, de innovación y de mantenimiento.**

Thayer, por su parte, propone cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: **para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar.** (Citado por Goldhaber, 2000: 100)

Martha Jacob las agrupó en cinco categorías: **terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo, motivación, integración e innovación.**

Para esta investigación se ha seleccionado la tipología de Fernández Collado por la concatenación de una función con otra, lográndose una sinergia, donde el resultado de la comunicación será mayor al de la suma de sus partes:

“**Función descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos en los diferentes ámbitos de la organización.

“**Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos de la organización actúan de la manera en que lo hacen.

“**Función de desarrollo:** analiza y propone la forma de mejorar lo que fue evaluado como erróneo y refuerza lo que fue considerado acertado”. (Citado por Trelles, 2002: 16)

1.1.2 Enfoques:

El estudio de la comunicación en las organizaciones durante varias décadas, hace que, al igual que las propias instituciones, los puntos de vista de los investigadores evolucionen; resultando entonces los enfoques:

- **Mecánico:** se le atribuye generalmente a las organizaciones con estilo clásico y centra su atención en la transmisión de información con un sentido vertical a través de canales formales.

“La distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base; el poco uso de las redes informales de comunicación; la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general produce una organización estática, poco flexible, con eliminación casi absoluta de la creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios de un entorno vertiginosamente cambiante lo que implica una sensible reducción de su capacidad de supervivencia.” (Trelles, 2001: 8)

- **Psicológico:** se centra en el destinatario de la comunicación y sus necesidades. “Brinda vital importancia a las redes y estructuras informales, así como al trabajo en equipo. Los mensajes son esencialmente de contenido humanos y se tienen en cuenta los filtros conceptuales de cada individuo, los cuales intervienen en la selección y el procesamiento de la información.” (Cortina de la Noval, 2008: 8)

Sin embargo, este enfoque carece de una visión integradora del proceso, pues obvia la parte externa de la organización y sus relaciones en el plano formal.

- **Sistémico:** complementa los dos anteriores al constituir “un punto de equilibrio entre la atención a las redes formales e informales, además de que la comunicación es considerada como un factor decisivo en la actividad de la empresa hasta el punto de estar estrechamente relacionada su dirección con la de la organización en el organigrama.” (Santos Cabrera, 2005: 11)

“Existe variedad y equilibrio en los mensajes producidos, tanto de tareas como humanos. Se utilizan los diferentes flujos de comunicación, prestando vital importancia a la retroalimentación. Sin embargo, no se le concede la atención necesaria a la dimensión cultural del proceso de comunicación.” (Cortina de la Noval, 2008: 9)

- **Simbólico interpretativo:** “estudia fundamentalmente el aspecto cultural de la comunicación, incorporando los logros del enfoque sistémico. La comunicación se concibe como un proceso de construcción de significados compartidos y de apropiación de la realidad social.” (Cortina de la Noval, 2008: 9)

“El ser es reflejado a través de la interacción social, como un individuo que construye su accionar en interrelaciones con el resto. Su respuesta no es únicamente el resultado de una selección determinada por su filtro conceptual, sino se desarrolla en la interacción social y cambia en la medida en que el contexto social cambia.” (Trelles, 2001: 12)

1.2 Comunicación Interna:

Definida por Kreps, “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.” (Citado por Lucas Marín y García Ruíz, 2002: 383)

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de

diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Rodríguez de San Miguel, 1997: 32)³

“Establece el enlace de los públicos internos de la institución. Tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución.” (Muriel y Rota, 1980: 47)

Sus objetivos son “lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna, y promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de ese proyecto.” (Scheinsohn, 1997: 165)

Se organiza “en torno a tres ejes asociados a tres tipos de relaciones internas: las relaciones estrictamente profesionales ligadas a la actividad de la empresa; las relaciones de convivencia, la comunicación informal entre sujetos y por último las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de empresa.” (Piñuel, 1996: 92)

“Los esquemas de comunicación interna y externa de una organización no se pueden considerar como absolutamente independientes; es necesario alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación organizativa.” (Lucas Marín y García Ruíz, 2002:382)

La comunicación puede dividirse en **formal** e **informal**, según la estructuración que a ésta se le de y los canales por los cuales fluya (redes de comunicación); o puede ser también, **descendente**, **ascendente**, **horizontal** o **transversal**, según el flujo de información que siga.

1.2.1 Mensajes:

Diversas son las funciones que, por parte de estudiosos, se le han dado a los mensajes. Para Katz y Kahn (1966) estas funciones se resumen en cuatro: **producción**,

³ Autor que aparece reflejado en el libro coordinado por **Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1997.**

mantenimiento, adaptación y dirección. Thayer (1968) propone las funciones: **para informar, persuadir, ordenar e instruir, y para integrar.** Berlo los identifica en: **de producción, innovación y mantenimiento.** Greenbaum (1973) los clasifica en: **reguladores, innovadores, integradores e informadores/ instructores.**

Sin embargo Redding (1967), propone como funciones de los mensajes las siguientes: **de tarea, de mantenimiento, y humanos.** Esta tipología será utilizada en la investigación, por ser la más abarcadora. (Citado por Cortina de la Noval, 2008:17)

Los **mensajes de tarea** se relacionan con los productos y servicios que brinda la organización así como otras actividades asociadas a la producción del sistema, la información sobre la realización de las tareas, etc. Los **mensajes de mantenimiento** se refieren a la realización de esa producción, o sea, al funcionamiento de la organización. Los **humanos**, están dirigidos a los trabajadores, a sus necesidades y actitudes.

1.3 Clima Organizacional:

En el desarrollo organizacional el clima es uno de los aspectos más aludidos, es multidimensional, debido a ello se considera al mismo como la personalidad de la organización. A su vez, la comunicación es un elemento esencial en el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal.

El clima está presente en “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales.” (Schneider y Hall, citado por Segredo Pérez y Reyes Miranda, 2004)

“Atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de

reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.” (Carvajal Peña, 2001)

Las características propias de la organización son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, estas características son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, generando un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, creatividad, adaptación, rendimiento, etc.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los investigadores Walters, Halpin, Crofts, Litwin y Stringer incluyen dentro del clima organizacional “el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.”⁴

En el clima influyen, en la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional, establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución, que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

⁴ Citado en: Clima Organizacional. http://varaix.mit.tur.cu/biblioteca/A_GERENCIAL%20III/A_1%20CULTUR A%20ORGANIZACIONAL/Cambio%20en%20cultura.DOC.

1.4 Cultura Organizacional:

Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, construido y aprendido a lo largo del proceso de desarrollo de una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación dentro de la empresa.

Villafañe (1993) define a la cultura dentro de la organización como “el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales - aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.” (Citado por Leyva Barciela, 2004)

Según Gagliardi, 1984 “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” (Citado por Rodríguez de San Miguel, 1997:111)⁵.

“Es la amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida. Es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etc.” (Pérez Rodríguez y Minsal Pérez, 2007)

Fernández Collado, 1999 la define como “el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.” (Citado por Contreras, 2002)

⁵ Ídem. 6.

Expresa los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporciona pautas de conductas y normas, establecidas a lo largo de años de funcionamiento, con las cuales la gente opera para alcanzar objetivos generalmente compartidos. Pero la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la misión, visión, las estrategias y acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

“Es un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988)

“La cultura es más que un sistema organizacional, es el corazón ideológico de la organización.” (Tejada, 1987)

“La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.” (Ouchi, citado por Rodríguez de San Miguel, 1997: 107)⁶

Para Fernández (1999) la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. Los lazos que unen a la cultura y a la comunicación son muy fuertes. (Citado por Rodríguez de San Miguel, 1997: 118)⁷

1.5 Identidad Corporativa:

“Manejada conscientemente o no, toda empresa o institución tiene una personalidad o identidad corporativa. Esta identidad implica una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales. Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola.” (Sommaruga, 2007)

⁶ Ídem. 6.

⁷ Ídem. 6.

“Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.”⁸

“La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta organización.” (Páez, 2007)

Algunas de las razones del cuidado de la imagen de la organización, según Costa (2001), son:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la autentica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.

Páez (2007), agrega:

- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización.
- Ahorro de costos por estandarización.

La identidad de una organización debe reforzar el sentido de pertenencia de sus trabajadores y orientarlos al cumplimiento de un objetivo común, debe ser coherente y única. De ahí su estrecha relación con la cultura organizacional.

⁸ Disponible en *Identidad Corporativa*. <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>.

1.6 Diagnóstico de Comunicación:

El diagnóstico constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es la antesala al diseño e implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitarán en la misma medida que se elabora el cuadro completo de la situación de la entidad objeto de estudio, basado en datos fehacientes.

El Decreto Ley 281 del Perfeccionamiento Empresarial, en su artículo 694 plantea que a través del diagnóstico de comunicación se puede conocer, entre otros aspectos:

- “Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa.
- “Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.
- “Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa.
- “Organización del sistema de comunicación en la empresa.
- “Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.

- “Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa.
- “Flujos de comunicación existentes. Naturaleza de los procesos comunicativos.
- “Canales de comunicación.
- “Tipos de mensajes más frecuentes.
- “Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
- “Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
- “Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección.”⁹

1.7 Estrategia de Comunicación:

Para Chisrensen R. y Andrews K., “la estrategia es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.” (Citado por Centro de información y documentación para el turismo)

“Serie de modos y actividades comunicativas que realizan las instituciones sobre ciertos públicos elegidos y concretos, con unos mensajes que deben expresar por una parte los intereses y objetivos de la organización y por otra parte las necesidades e intereses del público meta al que se dirige.” (Arencibia Aruca, 2004)

A criterio de la autora la estrategia de comunicación es una vía de accionar, programada y planificada que se implementa a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana. La estrategia lleva un principio de orden, de relación, de intervención, sobre una situación establecida.

⁹ Ídem. 1.

Una estrategia comunicativa, al centrarse en un principio de interacción de entendimiento participativo y de diálogo, tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes para hacerlo funcionar.

Capítulo 2 Metodológico

2.1 Caracterización del Objeto de Estudio:

GARDIS

El Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, GARDIS surge a mediados del año 2001, con la unión de nueve industrias locales del territorio, rescatando pequeños y medianos talleres en toda la provincia.¹⁰

Pronto se convirtió en receptora de una importante suma de ingresos en divisas y moneda nacional para la economía del país, llegando a recaudar en el período (Julio 2005 – Mayo 2006) 25 millones de pesos, el 48% de lo recaudado por la Industria Ligera matancera. Es, además gran fuente generadora de empleo, contando en la actualidad con más del 60% de la fuerza laboral del sector al cual pertenece, en el territorio.¹¹

GARDIS, ha mostrado una amplia oferta y sus potencialidades para la exportación, así como para la ampliación del comercio con las distintas cadenas de tiendas del país y con los organismos centrales del Estado; es, además, fiel exponente de trabajos de gran excelencia y demanda, cuya calidad ha sido galardonada en diversas ferias a través de las firmas nacionales a las cuales representa:

- **UNYMODA** (productora de confecciones textiles y muñequería artesanal).

- **DEMOS** (productora y comercializadora de productos de la actividad poligráfica, envases plásticos y otros productos en este material. Produce y monta señales de orientación, identificación, peligro).

¹⁰ Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, GARDIS. Portal de Matanzas. URL: <http://www.expomatanzas.cu/empresa.php?emp=9>

¹¹ Delgado, Orlando A. Amplía sus horizontes Grupo Empresarial Gardis. Opciones.cu: URL: <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=2187>

- **CERNE** (productora de muebles y artesanía a partir de la madera y fibras vegetales, además de la producción de colchones).

- **LAMAS** (productora de carpintería de aluminio y madera, pintura, así como prestación de servicios de mantenimiento constructivo).

- **TRANSGARDIS** (responsabilizada con la prestación de servicios de transporte).

- **ADECOR** (productora de artículos deportivos, instrumentos musicales, juguetes y artesanía, además de productos de aseo y útiles para el hogar que incluyen producciones para decorados)

- **GAVAS** (productora de artículos de artesanía e insumos para el turismo).

- **Reseña histórica de GAVAS – Varadero:**

Se crea en el año 1998, con la unión de la OEE Industrias Locales de Cárdenas y Varadero, bajo el nombre de OEE Industrias Locales Varadero, la cual contaba con seis talleres y un Almacén Central. En el año 2002 pasa a llamarse Empresa Provincial de Producciones y Servicios Varios GAVAS, bajo Resolución 8/02.

A partir del año 2006 comienzan a integrarse a la empresa seis talleres pertenecientes a los municipios Perico, Pedro Betancourt, Jovellanos y Matanzas, contando en la actualidad con 12 talleres y 2 brigadas que prestan los servicios de mantenimiento hotelero y constructivo al turismo. (Ver Anexo #1)

- **Objeto social:**

En moneda nacional y divisa:

- “Produce y comercializa de forma mayorista: muebles de madera, rattan, metales, plásticos y otros artículos de madera, artesanía variada, objetos a partir de animales, taxidermia y derivados de la rama química.

- “Ensambla y comercializa de forma mayorista materiales de oficina, ensamble de kit de medias, máquinas de afeitar plásticas así como relojes metálicos y plásticos.
- “Presta servicios de limpieza y pulimento de pisos, reparación de muebles, tapicería, decoración y ambientación general, instalación y reparación de equipos gastronómicos y eléctricos, servicios de cerrajería y montaje de ferias y exposiciones a entidades.
- “Brinda servicios de mantenimientos constructivos, pintura, construcciones de locales de madera (ranchones, sombrillas y enchapes de madera), así como de ambientación, montaje y decoración de interiores y confección a las entidades.
- “Produce, monta y comercializa de forma mayorista alfombras, cortinas de todo tipo y cuadros decorativos.
- “Produce y comercializa de forma mayorista confecciones en tejido.
- “Construye y monta naves y otras edificaciones de estructuras plásticas y metálicas para una planta.

En moneda nacional:

- “Brinda servicios de carpintería, atelier, pintura de muebles y tapicería a la población.
- “Ofrece servicios de capacitación en la academia de artes manuales y otras instalaciones habilitadas al efecto para la superación de los trabajadores de las empresas del Grupo Empresarial GARDIS y a la población.”¹²

¹² Empresa Provincial de Producciones y Servicios Varios, GAVAS. Portal de Matanzas. URL: <http://www.expomatanzas.cu/empresa.php?emp=13>

▪ **Misión:**

“Ser una empresa competitiva y eficiente que produce con calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, ofertando artículos para la alta demanda popular, en artesanía e insumos para el turismo, otras producciones y servicios encaminados a satisfacer necesidades sociales, brindar servicios de producciones a través del mercado industrial. Asegurar el empleo en talleres con personas discapacitadas. Contribuir en los programas de la Batalla de Ideas y obras sociales del Consejo de la Administración Provincial.”¹³

▪ **Visión:**

“Satisfacemos en mayor medida las necesidades de la población, elevamos el nivel de las exportaciones, cubrimos un por ciento elevado del mercado turístico con nuestra artesanía, crecimos en las producciones de insumos y prestaciones de servicios al turismo y otros organismos que operan en MLC. Elevamos la calidad de nuestras producciones implantando el sistema de calidad total e iniciando la ISO 9000, logrando productos más competitivos a partir de la introducción de tecnología de punta y el desarrollo del trabajo manufacturado de alta calidad, incrementando las producciones en volumen y surtidos para las Tiendas Recaudadoras de Divisas, así como en la comercialización de la cadena de tiendas de Cubartesanía.”¹⁴

2.2 Explicación de la metodología utilizada:

Métodos Teóricos:

En esta investigación se parte del método *Dialéctico materialista* como base general para cualquier ciencia o investigación científica, pues permite dar una visión integral de la realidad objetiva investigada.

Histórico-Lógico: Al estudiar la trayectoria real de la evolución de la comunicación organizacional en el transcurso de una etapa, esclareciendo las leyes generales del desarrollo del fenómeno, estudiando su esencia.

¹³ Tomado textualmente de Empresa Provincial de Producciones y Servicios Varios, GAVAS. Portal de Matanzas. URL: <http://www.expomatanzas.cu/empresa.php?emp=13>

¹⁴ Ídem. 4.

Análisis-Síntesis: Utilizado durante toda la investigación, para la fundamentación teórica y la elaboración del conjunto de acciones prácticas. Inicialmente se descompone el todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Sobre la base de la generalización de algunas características definidas como resultado de la síntesis, se llega a la formulación de leyes y teorías que explican la conducta del objeto en el contexto actual, su comportamiento futuro y la predicción de su desarrollo en condiciones específicas.

Inducción-Deducción: Posibilita la interpretación de los fundamentos teóricos del problema, en la búsqueda de la solución y su planteamiento, recorriendo de lo particular a lo general y viceversa, siguiendo el enfoque práctico – teórico, práctico – perfeccionado.

Enfoque sistémico: Para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en la comunicación organizacional, y entre ésta, la cultura y el clima organizacional.

Métodos Empíricos:

- *Análisis bibliográfico y documental:* utilizado con el objetivo de redactar los aspectos teóricos y metodológicos del estudio, y para obtener información relacionada con la empresa.

La documentación empresarial de GAVAS utilizada fue:

- Estructura, de donde se obtuvo el organigrama de la empresa.
- Cartera de productos, para establecer las principales líneas de producción de GAVAS – Varadero, las que se abordan en este capítulo.
- Manual de Identidad Visual Corporativa, para consultar aspectos como los colores corporativos, el logotipo de la empresa, el vestuario, entre otros.

Fue importante, además, la participación de trabajadores de la empresa que aportaron informaciones no existentes de forma impresa o digital.

- *Entrevistas:* Ésta es *semi-estructurada*. Este tipo de entrevista es más flexible lo que favorece la riqueza de la información a obtener, en torno a la comunicación interna, clima y cultura organizacional. (Ver Anexo #2)

El objetivo de esta técnica fue conocer sobre el desarrollo de la comunicación interna, el clima y la cultura de la empresa, según la opinión de los directivos de la empresa.

La entrevista se realizó a la directora de GAVAS - Varadero y los administradores de los diferentes talleres y demás áreas de la empresa, para un total de 19 directivos.

- *Cuestionarios:* En su confección se utilizaron preguntas abiertas, cerradas y mixtas para explotar las ventajas de cada una de ellas. (Ver Anexos #3 y 4)

Se emplearon dos cuestionarios al público interno, uno con el objetivo de evaluar aspectos de la comunicación y otro sobre clima y cultura en los trabajadores. Para su implementación se seleccionó una muestra del público interno de la empresa, teniendo en cuenta que el público interno de GAVAS, en todas sus áreas, es de **316** personas. Para obtener una muestra probabilística según la fórmula para estimar el tamaño de la muestra expuesta en los métodos estadísticos, se determinó aplicar los cuestionarios a **102** trabajadores, lo cual representa el 32.28% del total.

- *Observación:* Atendiendo a sus diferentes clasificaciones, la utilizada en la presente investigación es participante. la observación se realizó sobre la base de una guía de observación. (Ver Anexo #5)

El objetivo de la observación es describir como se desarrolla la comunicación, la cultura y el clima en los espacios físicos de la institución, además de valorar aspectos visuales de la empresa.

Se llevó a cabo de forma simultánea con los demás instrumentos y sirvió de complemento a éstos. La guía de observación incluyó los principales aspectos a observar por el investigador en varios espacios de la empresa donde los trabajadores se desenvuelven, tales como reuniones, áreas de descanso y áreas de trabajo, en sentido general.

Métodos Estadísticos:

En el procesamiento de los datos se utilizó el análisis porcentual, para establecer su nivel de significación.

Para estimar el tamaño de muestra, se empleó la fórmula:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{N}{n_o}}$$

Con un nivel de 95% de confianza, 8% de cota de error, que es el aceptado por las ciencias sociales, y la probabilidad de que suceda el evento de 0.5.

La muestra se dividió en dos estratos, el correspondiente al nivel operativo y el otro, al nivel central de la empresa, pues ambos niveles presentan características y condiciones diferentes, de ahí la importancia de la participación de ambos en la investigación. Para lograr una alta representatividad de todo el público interno, se seleccionó la muestra, dentro de cada estrato.

Estratificación del Público interno de GAVAS

Niveles	Público interno	Muestra
Nivel operativo	Talleres	60
	Academia de Artes Manuales	3
	Sala de Corte	2
	Almacén Central	2
	Brigadas de Mantenimiento	18
	Comedores	4
Nivel central	Oficina Central	13
Total		102

Resultados Esperados:

En esta investigación los resultados esperados fueron los siguientes:

- Diagnóstico de la comunicación interna, y con ella una caracterización de la cultura y el clima interno de la Empresa GAVAS – Varadero.
- Estrategia de comunicación destinada a contribuir a mejorar la comunicación interna en la Empresa GAVAS - Varadero.

Resultados Colaterales:

- Plataforma indispensable para la implementación del Subsistema de Comunicación Empresarial.
- Recomendaciones acerca del contenido para la creación del Manual de Comunicación Empresarial, de necesaria creación en GAVAS - Varadero.

Propuesta de las etapas para el Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Empresa GAVAS - Varadero:

Para la realización de un diagnóstico se han de seguir una serie de pasos lógicos que serán elaborados atendiendo a requerimientos, necesidades y resultados que se precisen obtener por los investigadores. Para este estudio se proponen las siguientes etapas.

1. Aplicación de métodos y técnicas de diagnóstico en la Comunicación Interna, involucrando a los trabajadores, haciéndolos sentir parte del proceso desde el inicio del mismo.
2. Evaluación y análisis de los resultados de la aplicación de métodos y técnicas de Diagnóstico en la Comunicación Interna, con el objetivo de representar, lo mejor posible, el verdadero sentir de los involucrados en el proceso (los trabajadores).
3. Análisis de la Cultura Organizacional. Aspectos relacionados con la forma de manifestarse, valores y presunciones básicas de los trabajadores de la empresa, las características de los líderes.
4. Evaluación de aspectos de la Identidad Corporativa como parte de la Cultura Organizacional, que se manifiestan en todas las áreas y trabajadores de la empresa. Principalmente se toca la imagen visual, vestuario, gama de colores que utiliza la empresa, cómo tienen los locales, entre otros aspectos.
5. Análisis del Clima Interno, relacionados con el desenvolvimiento de los trabajadores dentro del entorno laboral.

Estructura para la estrategia de comunicación interna:

1. Reseña Histórica. Breve descripción de la empresa en cuestión.
2. Credo Básico -Misión -Visión –Valores. Aspectos que distinguen la empresa.
3. Diagnóstico de comunicación. Del cual resultan una serie de problemas que han de mejorarse en esta estrategia.
4. Objetivo General - Objetivos Específicos. Objetivos que se han de proponer para mejorar los problemas detectados en el diagnóstico.
5. Públicos Objetivos. Principales destinatarios de la estrategia de comunicación.
6. Briefing. Es un resumen de información sintético, eficaz, claro realizado por un grupo de expertos de la empresa en coordinación con especialistas de otras entidades.
7. Plan de Medios. Relación de los medios que se han de emplear en la estrategia de comunicación.
8. Objetivos estratégicos de los medios. Objetivos para los que se emplearán los distintos medios seleccionados con anterioridad.
9. Cronograma. Fecha de las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia.
10. Evaluación del cumplimiento de las actividades propuestas en la estrategia.

Capítulo 3

Resultados del Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna

3.1 Resultados del Diagnóstico:

▪ Comunicación Interna:

Las encuestas realizadas a los dos niveles que componen la empresa y entrevistas a directivos arrojaron un cúmulo de información que, apoyado con la observación realizada, ofrecen una descripción de las diferentes variables analizadas en este estudio. Con los resultados de estas herramientas, al final de este capítulo, se expone una Matriz DAFO que incluye además, elementos de cultura y clima interno, por su gran relación con la comunicación interna de la empresa.

La comunicación organizacional en la empresa representa para los directivos entrevistados, la comunicación destinada a la publicidad y promoción de la empresa. Existe un administrador de taller que se encarga de las relaciones con la prensa y se ha creado el cargo de mercadotecnia (sin los requerimientos mínimos indispensables en ambos casos), sin embargo, no existe ni se aprecia imprescindible para la dirección, la creación de un área, o una plaza destinada a la comunicación interna.

Esta investigación, si bien es un paso de avance para la creación del Subsistema de Comunicación Organizacional de la empresa, es vista como un objetivo más a cumplir, como parte de un proceso obligatorio, para alcanzar al final la implementación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

Debido a la no presencia en la empresa GAVAS - Varadero de un dispositivo encargado de la comunicación interna, ni un basamento teórico, provoca que la actividad se realice de manera espontánea y descoordinada.

Además, producto a la falta de conocimiento sobre el tema, muchos de los trabajadores interpretan la comunicación como la mera transmisión de informaciones, y la subestiman; esto impide se desarrolle todo el potencial en pos de mejorar la cultura y clima organizacional. La problemática se evidenció en la poca disposición de los trabajadores, en general, a ser objeto de la aplicación de las encuestas; alegando la poca confiabilidad en el instrumento de investigación para la solución de problemas en la empresa.

Las encuestas arrojan que los directivos reconocen la existencia de problemas en la comunicación, pero no se les da la adecuada atención, relegándolos a un plano de menor importancia, prevaleciendo un enfoque mecánico. Prima la función descriptiva y en ocasiones se aprecia falta de interés para identificar los problemas de comunicación en los diferentes niveles de la empresa y solucionarlos.

La organización emplea un estilo de comunicación transmisivo, en el que predominan los mensajes de tarea por encima de los de mantenimiento y humanos, a todos los niveles. Significativa es la baja utilización de mensajes humanos al nivel operativo.

La comunicación interna, al decir del 75% de los trabajadores encuestados en la oficina central, se caracteriza por la transmisión de información suficiente para la labor que se realiza. En las áreas productivas se reafirma al 58%. De forma simultanea, el nivel de actualización de la información, es alto para cada una de las áreas encuestadas (85.5% en la oficina central y 79.2% en el área productiva).

Aunque en las diferentes áreas existe información visual de los pasos y subsistemas que componen la implementación del Perfeccionamiento Empresarial, pocos trabajadores conocen las acciones que realiza la empresa en esa dirección.

La comunicación formal descendente se establece en más de un 85% entre los jefes inmediatos y los trabajadores en ambos niveles, siendo esta la vía más utilizada para la transmisión de informaciones y es calificada por los encuestados del nivel central, de clara en un 75% y necesaria en un 50%. En el nivel operativo la valoran de clara un 37.9%, necesaria un 27.6% y, a diferencia del otro nivel, existe un 3.5% de respuestas que

estiman esta comunicación inútil y confusa. Estos resultados pueden estar estrechamente vinculados a características específicas de los trabajadores pertenecientes a los talleres, que tienen bajo nivel cultural en su mayoría, siendo, algunos de ellos, discapacitados mentales (leves). Por eso la comunicación debe ser más llana y directa.

El cúmulo de información de la dirección de GAVAS dirigida a los dos niveles, fluctúa: al nivel central (62.5%) y en los talleres, producto de la distancia entre los mismos, el porcentaje disminuye a 44.8%; pero en ambos niveles ésta es clara y necesaria, fundamentalmente, aunque un 10.3% de los encuestados en los talleres planteó que la información dada por esta fuente es confusa.

El sindicato es la otra fuente principal de información para los trabajadores, pero en la oficina central ocupa el 37.5% y en los talleres, el 55.2%. Otra fuente de importancia en el nivel central son los compañeros del mismo nivel, que en los talleres ocupa sólo el 13.8%.

En el caso de la comunicación ascendente, los principales receptores de las informaciones son los jefes inmediatos a ambos niveles.

En la empresa los principales canales utilizados en la comunicación ascendente son las asambleas sindicales y los encuentros informales de los jefes con los trabajadores, aunque estos últimos son más esporádicos. La mayoría de los encuestados cree suficientes y útiles estos canales de retroalimentación. Las encuestas periódicas son utilizadas en la empresa como método de recolección de información referente a la implementación de las diferentes áreas del Perfeccionamiento Empresarial.

Se identifican los tipos de comunicación directa e indirecta, en el ámbito formal. La primera a través de reuniones, principalmente, y matutinos. La comunicación indirecta se establece vía telefónica, a causa de la poca informatización que aún existe en la dirección de la empresa, siendo nula en los talleres y demás áreas de la empresa.

Los principales encargados de la comunicación interna en la empresa son los directivos, el sindicato y el PCC.

El 87.5% de la muestra en la oficina central, y el 96% en el área productiva, aprueba la utilidad de las reuniones, aunque se plantea que son excesivas y largas.

Según la observación realizada al Consejo de Dirección Ampliado se evidenció que las reuniones se realizan en un lugar relativamente equidistante (Cárdenas) de todos los municipios en los que la empresa tiene talleres, pues no existe transporte para estas áreas. La reunión no empezó a la hora prevista, y se comenzó sin la presencia de algunos participantes que posteriormente se fueron incorporando. Los puntos del orden del día le son entregados con antelación a la directora, quien los revisa; a los demás directivos les son entregados en la reunión, exceptuando a los que deben intervenir en algún punto. Los mensajes son de tarea en su mayoría y versan sobre orientaciones del organismo superior, planes de producción y cumplimiento, se rinden cuentas sobre el trabajo de cada unidad, el estado de las finanzas, dejando poco espacio para mensajes de mantenimiento y humanos.

Con respecto a la forma en que se comunican las ideas en ocasiones no se utiliza adecuadamente la expresión oral y la no verbal, no se respeta, por parte de algunos participantes, la diferencia de opinión de otros.

Las intervenciones son en su mayoría inducidas por parte de la máxima dirección a cada uno de los jefes de los talleres, participando gran parte de los asistentes. Paralelamente al desarrollo de la reunión se producen intercambios entre sus participantes. Ocurren salidas y entradas de personas constantemente que, aunque no interrumpen el desarrollo de la reunión, provocan distracciones. La reunión tiene demasiada duración (cuatro horas), y después de recesar se comienza otra reunión.

En la misma reunión salieron a relucir que las informaciones que se dan con un tiempo prudencial, en ocasiones no se cumplen, lo cual retrasa los planes de producción de los talleres. Además, algunos problemas que se plantean en las asambleas de afiliados, pudiendo ser resueltos en los propios centros, son elevados a la máxima dirección de la empresa posponiendo la solución de los mismos.

En la empresa se realizan con cierta periodicidad (más de una vez al mes) reuniones de producción, los consejillos (todos los lunes), el consejo de dirección ampliado y citas de los administradores de los talleres con la dirección central, por separado. Además de las reuniones de afiliados una vez al mes.

El 100% de los encuestados en el área productiva concuerda con la utilidad de los matutinos para la actualización de los trabajadores, en sentido general. En estos canales predomina la comunicación vertical descendente.

La vía telefónica como principal canal de comunicación indirecta es 100% útil, según los encuestados. Sin embargo la empresa tiene un taller que no cuenta con este servicio, y de existir fallos técnicos se puede frenar la transmisión de información por ser la única vía de comunicación indirecta.

Según los encuestados del nivel central, las relaciones comunicativas Dirección General – Talleres es calificada en alto porcentaje de buenas, al igual que entre los trabajadores en la misma gerencia. En el caso de las relaciones entre Dirección General – Talleres, vista por los trabajadores de los talleres, este porcentaje disminuye. La comunicación entre talleres oscila principalmente entre buena y regular.

En la comunicación informal el flujo de información suele ser horizontal y, en ocasiones, transversal. Se utiliza la información directa casi exclusivamente, a través de canales como encuentros informales y conversaciones en horario de descanso, los cuales reciben un alto porcentaje de utilidad.

En el caso del rumor se señala su utilización, sin embargo, este canal es asumido en ambos niveles como poco útil producto del desconocimiento de su importancia, ya que es entendido por muchos como algo negativo, aunque se emplea en la empresa.

La comunicación informal es abundante, sin embargo los trabajadores no le atribuyen la importancia que ésta reviste, pero en la práctica es muy usada; incluso, las relaciones interdepartamentales se manifiestan principalmente en la dimensión informal.

En la comunicación informal los mensajes humanos tienen un rol fundamental, relacionados con la preocupación por problemas personales, tanto por parte de trabajadores como de directivos, aunque los mensajes de tarea son abundantes también. En el ámbito informal la comunicación verbal y no verbal no es la mejor, ya sea a través de incorrectas posturas corporales, inadecuadas expresiones orales y faciales, y tonos de voz. Aspecto que toma mayor repercusión porque los espacios utilizados para este tipo de comunicación pertenecen a la empresa.

Cultura Organizacional:

Desde la creación de la empresa GAVAS – Varadero se han realizado cambios con cierta periodicidad debido, fundamentalmente, a la inclusión de nuevos talleres, donde, a su vez, éstos se han desligado de estructuras a las que anteriormente pertenecían.

En relación a datos como el año de creación de la empresa, el 50% de los encuestados en la dirección de la empresa respondieron conocerlo, aunque de éstos sólo el 16.7% lo enunció correctamente, estas respuestas pueden estar vinculadas a la no existencia de canales que difundan la historia de la empresa, lo cual se apreció en la observación (el Manual de Identidad Corporativa es el único medio impreso que tiene, de forma sucinta, datos acerca de la creación de la empresa). En el caso de los talleres, el índice fue mayor (89.6%), pero respecto al año de creación de sus áreas específicas; en sentido general no existe conocimiento del año de la empresa.

La misión y visión de la empresa, según la observación realizada no son del todo correctas. La misión debe plantear lo que la empresa es. Debe responder a: ¿quiénes somos como organización?, ¿cuál es la razón de existir de la organización?, ¿con qué contamos para realizar lo que pretendemos?, ¿cuáles son nuestros usuarios y cuáles son los intereses de éstos?, ¿qué hace que la organización sea única, qué la distingue?, todo con una perspectiva presente, de actualidad. En cambio la misión que actualmente caracteriza a la empresa está elaborada de forma futurista, lo cual corresponde a la visión.

La visión es la idea futura de una organización, a pesar de no cambiar, debe inspirar al cambio. Es un sueño que puede hacerse o no realidad. En el caso de la empresa GAVAS la visión parece más su misión y viceversa, pues las ideas que transmite están en presente.

En cuanto al conocimiento que de la misión tienen los trabajadores, es suficiente y en un elevado porcentaje. Esto responde a una ubicación visible de la misión y visión de la empresa en el nivel central, y en los talleres está presente una carpeta de productos y servicios que ofrece cada uno por separado.

La orientación estratégica de la empresa, en el nivel central, es hacia los resultados (83.3%), hacia el usuario (66.7%) y los costos (66.7%); siendo el más bajo entre los encuestados, la orientación hacia la satisfacción de los trabajadores (50%).

En los talleres, producto de la poca tecnología con que se cuenta, las principales directrices, según los encuestados, están orientadas a la innovación, considerándose indispensables también el trabajador, el usuario, los resultados y los costos.

El grado de participación en la toma de decisiones de la dirección general es *regular* para el 66.7% de los encuestados, considerándose *pocas* las posibilidades de poner en práctica las ideas que tienen los trabajadores, y *escaso* el nivel de apoyo a la labor que ellos realizan en la empresa, por parte de sus superiores. Esto provoca que los trabajadores no se sientan estimulados con la tarea que realizan e incluso la consideren *poco importante*, influyendo notablemente en la eficiencia de la empresa.

Según el 40% de los encuestados en el nivel central piensa que, para tomar decisiones en la empresa, la opinión de todos es importante, el porcentaje restante cree que *a veces o nunca* se aceptan las ideas de los trabajadores. En cuanto a lo que se plantea por el PCC y el Sindicato se tiene en cuenta *siempre* o *a veces* (en un 50% para ambos casos). El 100% de la muestra opina que sólo *a veces* las decisiones establecidas por la dirección pueden ser cambiadas y un 66.7% piensa que *en ocasiones* estos cambios se realizan sobre la base de consultas con los trabajadores. Este indicador puede significar que los

trabajadores son simplemente informados de las decisiones y no se les da participación (en ocasiones se confunde el rol del que toma parte con el que se limita a ser parte, es decir, sólo a escuchar).

En los talleres, el 87.7% considera que las ideas de todos son *siempre* escuchadas en la toma de decisiones y en caso de desacuerdo por parte de los trabajadores, se les explica y pueden ser cambiadas. Sin embargo estas afirmaciones contrastan con el alto porcentaje que argumenta que las disposiciones establecidas por los jefes *no pueden ser cambiadas*.

Con respecto a la superación de los trabajadores, en ambos niveles, se dedican recursos y se les informa acerca de la capacitación. Los jefes estimulan la superación de los trabajadores en un 75.3% al nivel central, y en un 95.7% en los talleres; además, existe un sistema de evaluación periódica. Sin embargo, el nivel de capacitación es acorde con los requerimientos del trabajo que se realiza sólo para el 50% de los encuestados y dentro de las debilidades de la empresa resulta una de ellas la poca capacitación del personal.

En cuanto a la promoción de los trabajadores, se debe tener en cuenta que ellos, en un alto porcentaje, tienen un nivel profesional medio, lo cual impide las posibilidades de ascenso a determinados puestos de trabajo. No obstante, se informa sobre las plazas vacantes, pero al interrogar a los trabajadores sobre lo más importante de su trabajo colocan las posibilidades de ser promovido siempre en los últimos lugares.

La estimulación moral y material por el desempeño y resultados de los trabajadores, se considera escasa; así pues, la mayoría de los encuestados en ambos niveles de la organización presenta un escaso grado de satisfacción con el salario que reciben, en correspondencia con el trabajo que realizan.

Existen indicadores como la eficiencia, estabilidad en el puesto de trabajo, compañerismo, consagración al trabajo y atención al hombre que un alto porcentaje de los encuestados del nivel central lo consideran como regular. En cuanto a la información que,

de los jefes, reciben los trabajadores y los estilos de dirección, este calificativo aumenta en más de un 60%. En el nivel operativo, estos indicadores son considerados buenos en un alto porcentaje (más del 85%) de los encuestados.

Según la muestra de los trabajadores del nivel central, las características que más los distinguen son el *sentido de pertenencia*, la *preparación para el cambio*, *eficiencia*, *alegría*, *laboriosidad*, *responsabilidad*, actitudes que contrastan con el *individualismo*, la *autosuficiencia*, *agresividad* e *hipocresía* que, también, están presentes en ellos. Lo cual provoca un ambiente poco tolerable para el 50% de los encuestados a este nivel.

En cambio, los trabajadores de los talleres se caracterizan por el *compañerismo*, la *familiaridad* (uno de los rasgos que más los une a su trabajo), *laboriosidad*, *solidaridad*, *responsabilidad*, *sinceridad*, *alegría*. Estas características repercuten en el *ambiente familiar* con el que casi todos los encuestados concuerdan.

Los principales problemas detectados en los encuestados, son la poca permanencia en la empresa de los trabajadores, la falta de personal, de materia prima, la ambientación de los locales, el salario, la exigencia por parte de los jefes y la comunicación. Además los principales deseos de los encuestados no están relacionados con la empresa; los que la abordan, plantean su deseo por *“lograr mejores condiciones de trabajo, cambiar de empresa, o que le desvinculen su vivienda de la empresa”*. Este aspecto demuestra la poca identificación que tienen los trabajadores con la empresa; sin embargo, se reconoce la importancia que ella tiene para la sociedad y economía del país.

Evaluación de aspectos de la Identidad Corporativa como parte de la Cultura de la empresa:

Los colores corporativos identificados en el Manual de Identidad Visual de la empresa no se utilizan en sus áreas, ni en canales de comunicación impresa, como murales. Este manual es poco conocido por los trabajadores e incluso por varios directivos, por tanto, lo que en él se transmite no tiene ninguna difusión, al menos de lo que sea de interés para este público.

El logotipo, que sigue la línea de su empresa rectora (GARDIS) en cuanto a colores y tipografía, está bien identificado en los carteles en las diferentes áreas de la empresa, pero no ocurre lo mismo con la papelería ni en el vestuario de los trabajadores de GAVAS - Varadero. El vestuario lleva el emblema de GARDIS y la gran mayoría de los trabajadores lo utilizan de forma parcial o no lo usan, además alegan que éste representa a GARDIS, no a GAVAS - Varadero.

Clima Interno:

Ante los cambios de estructura realizados en la empresa, el 33,3% de los trabajadores aseguran que luego de estos el ambiente en la empresa es *igual* y el 26,8% plantea que es *mucho peor*, el resto se limitó a responder. Los encuestados plantean que representan un problema y, al evaluarlos, les atribuyen la calificación de *regular*. Éstos han provocado, de manera general, incertidumbre, inseguridad y ruidos en la comunicación, pues significan asumir estilos de dirección diferentes. Además, se llevaron a cabo sin contar con la base, o sea, con los involucrados directamente.

En el nivel central, las relaciones con los jefes son considerablemente *buenas* (66,7%) y entre los compañeros del mismo nivel el porcentaje aumenta (93%); sin embargo, a decir de los encuestados, las relaciones entre jefes es, en un 66.7%, *regular*.

En cuanto a la cooperación laboral el 83.3% la considera *regular*. Este aspecto es corroborado en el orden de prioridades que cada trabajador estableció, donde *el ambiente y las relaciones laborales* ocupan el último escaño para más del 90% de los encuestados, obteniendo el primer lugar el *salario* que reciben los trabajadores. No obstante, el nivel de satisfacción por el salario en correspondencia con el trabajo que se realiza, es considerado *muy bajo* por el 50% de los encuestados en la empresa. De ahí que el criterio estandarizado en la empresa sea de que el porcentaje del tiempo efectivo que se trabaja es del 80% (lo cual se observa a simple vista).

En los talleres las relaciones en sentido general son *buenas*, el ambiente y las relaciones de trabajo representan el primer o segundo lugar en importancia para todos los encuestados. El ambiente, al decir del 93% de la muestra es de *una gran familia* o un

grupo de amigos y es el ambiente, al decir de muchos, la principal fortaleza de estas áreas. Con respecto al salario devengado a los trabajadores, representa el nivel más bajo de satisfacción de los trabajadores, no obstante (como se pudo apreciar en la observación), el porcentaje aproximado del tiempo que se trabaja en los talleres es del 100%, producto de la modalidad de pago establecida en estos lugares, donde el salario se obtiene según la producción individual de cada trabajador.

El ambiente hostil en el nivel central, y el bajo nivel de satisfacción por el salario, ocasiona una escasa permanencia de su personal, lo que a su vez provoca que los valores compartidos no estén muy desarrollados y no exista un liderazgo reconocido, amén del liderazgo formal que es valorado de regular por el 83.3%. Según las encuestas no se conoce de rituales o tradiciones, ni de historias relacionadas con la empresa. Pero esto no significa que la empresa no tenga determinados reconocimientos dignos de incluirse en su historia, sólo que no se les toma como tal.

En el nivel operativo las opiniones cambian: existen creencias e historias, en ocasiones latentes en los trabajadores; los líderes coinciden con las personas de más experiencia en el cada taller. Debido a ello, en ocasiones los líderes formales con menos experiencia pueden no tener todo el apoyo por parte de los trabajadores más antiguos. Los talleres tienen más conocimientos de historias trascendentales en los mismos, como la participación en foros, y el cumplimiento de tareas de importancia para el país.

3.2 Matriz DAFO (Ver Anexo #6):

Análisis Interno

DEBILIDADES

- Poca valoración del papel de la comunicación por todos en la empresa.
- Ausencia del subsistema de Comunicación Organizacional, ni cargo destinado a éste fin en la empresa.
- Falta de una estrategia comunicacional.
- Personal con escaso conocimiento de los métodos de comunicación, incluida la dirección general de la empresa.

- Insuficientes recursos tecnológicos que posibiliten la fluidez de la información en la empresa.
- Escaso parque automotor de la empresa.
- Lejanía entre las distintas áreas de la empresa.
- No existe el Manual de Comunicación.
- Incorrecto diseño de la Misión y Visión de la empresa.
- Comunicación interna negativa en el nivel central, lo que provoca:
- Clima interno desfavorable (descontento y falta de interés por el trabajo).
- Poca participación en las disposiciones que dicta la empresa.
- Falta de trabajo en quipo.
- Bajo nivel cultural de los trabajadores en los talleres.
- Cierta resistencia al cambio.
- Constante movimiento del personal del nivel central hacia otras entidades, y bajo índice de productividad en esta área.
- El espacio físico de la empresa no tiene las óptimas condiciones.
- El vestuario de los trabajadores de GAVAS no los representa visualmente.

FORTALEZAS

- Trabajadores identificados con la misión objetivos y líneas estratégicas de la empresa.
- Trabajadores, en el nivel operativo, con mucha experiencia en el sector y con un alto grado de comprometimiento con la labor que realizan.
- Confraternidad en la mayor parte de la población del nivel operativo.
- Predominio de jóvenes y cierto porcentaje de preparación en el nivel central.
- Prestigio ante las empresas de su tipo en el país.

Análisis del entorno

AMENAZAS

- Crisis económica mundial.
- Bloqueo económico – comercial a Cuba.
- Abundante competencia de empleo para los trabajadores de la empresa, por ubicación en el polo turístico de Varadero.
- Insuficiente asesoramiento de los homólogos del Grupo GARDIS.

- Ubicación geográfica del nivel central de la empresa.
- Disminución progresiva de la asignación de combustible.
- No materialización de las inversiones e importaciones.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de insertarse en el Perfeccionamiento Empresarial.
- Prestación de servicios competentes y cursos por parte de varias entidades (ej. ACCS, CANEC).
- Desarrollo de las TIC en el país.
- Amplia demanda por parte de las obras de la Batalla de Ideas, el Polo turístico y la reanimación de la ciudad.
- Ferias y eventos comerciales.

3.3 Consideraciones de la Investigadora:

Es evidente en la empresa GAVAS – Varadero el escaso conocimiento acerca de la comunicación que abarca a todos sus dirigentes y empleados, lo cual provoca una visión limitada de las posibilidades que ésta ofrece. En la actualidad se desarrollan acciones en esta área (esta investigación es una de ellas), pero no existe aún ese espíritu que renueve, para bien, la comunicación en las empresas cubanas actuales.

3.4 Proyección de la Estrategia de Comunicación Interna:

Partiendo del resultado del diagnóstico de comunicación interna, como parte la estrategia de comunicación, se procede a establecer el diseño de ésta de acuerdo a problemas o necesidades por resolver. Para este caso se definen como estrategias esenciales para contribuir a la perfección de la comunicación interna en la empresa GAVAS - Varadero, las *Estrategias de Comunicación Informativa y Persuasivas*. Debido a la necesidad de comunicar constantemente a los trabajadores de las acciones que se realizan, y de persuadirlos de la importancia de la comunicación interna para el desempeño de la empresa.

Determinada con anterioridad la estructura de la estrategia de comunicación interna se procederá al desarrollo de estos puntos comenzando por el paso 4, pues en las secciones anteriores se abordaron los primeros tres.

▪ **Objetivo General:**

Crear las condiciones en la comunicación interna de la empresa para la implementación del subsistema de comunicación organizacional.

▪ **Objetivos Específicos (Ver Anexos #7 y 8):**

1. Creación de una estructura funcional y operativa que garantice el cumplimiento de las acciones de comunicación que se realizarán en la empresa.
2. Capacitar al público interno, en especial a los que se encargarán de la comunicación de la empresa y a los directivos.
3. Propiciar un estilo de dirección participativo que permita el diálogo productivo entre trabajadores y directivos.
4. Optimizar el uso de los canales de comunicación interna existentes.
5. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.
6. Aumentar el flujo de mensajes, principalmente los de contenido humano.
7. Canalizar eficientemente las quejas y sugerencias del público interno.
8. Desarrollar adecuadamente la identidad visual de la empresa, según lo estipula el Manual de Identidad Visual.
9. Diseñar y aplicar estrategias de comunicación para la transmisión y fomento de la cultura organizacional.

▪ **Públicos Objetivos:**

El principal público al que estará dirigida esta estrategia es al interno, que en algunas acciones a realizar, estará estratificado como se estableció en el diagnóstico, producto de diferencias que se detectaron en ambos niveles, para ellos se desarrollará la estrategia informativa. Varios de los objetivos del Plan Comunicación Interna, por su repercusión, incluyen también al público externo.

Análisis de los públicos internos de la empresa:

La materia prima de la comunicación es el ser humano, es por ello que antes de desarrollar acciones para su mejor gestión se deben conocer bien los públicos a los que se dirigirán estos pasos.

Para este diagnóstico el público seleccionado es el interno, que a su vez está segmentado según sus características y labor que cada uno realiza.

- *Trabajadores de los talleres:* En su gran mayoría son personas con varios años de experiencia, laboriosos. Su nivel de escolaridad no es alto y, en varios talleres, estos trabajadores presentan limitaciones físico-motoras o intelectuales.
- *Trabajadores del nivel central:* Se caracteriza por la juventud de sus empleados, con un nivel escolar de medio a superior. A este nivel su público interno se renueva constantemente debido a la fuerte competencia laboral en el polo turístico.

▪ **Briefing:**

El briefing debe ser breve. Un resumen de información sintético, eficaz, claro y al mismo tiempo completo. El grupo de expertos de la entidad en colaboración con los especialistas de la ACCS elaborarán el briefing que debe incluir:

- Definición del público objetivo: su localización demográfica, su psicología, sus hábitos de compra, su edad.
- Características de la comunicación interna. Situación actual, aspectos a mejorar o potenciar.
- Elementos del entorno que apoyen la estrategia.
- Datos de la empresa. Su misión, su cultura, los principios y normas por las que se rige, su identidad corporativa.
- Indicación de los canales. Es preciso indicar los canales de comunicación interna, los existentes y los posibles a explotar.
- Objetivos que se desean cumplir. En todo el proceso es indispensable comunicar todas las acciones, objetivos y estrategias de comunicación.
- Datos del presupuesto.

▪ **Plan de Medios (Ver Anexo #7):**

Se utilizarán los medios con los que habitualmente se trabaja en el sistema de comunicación cara a cara, teléfono, reuniones, asambleas de afiliados y otras actividades. Pero se propondrán otros medios que podrán utilizarse en acciones futuras en la medida que en la empresa se creen las condiciones, éstos son el correo electrónico, boletines y los medios de comunicación masiva, los cuales pueden ser una excelente forma de

difusión de la cultura de la empresa, así como de transmisión de información y acercamiento de los públicos internos y externos.

La instrucción de los empleados en materia de comunicación puede ser una forma estratégica para garantizar el constante flujo de los mensajes y la coherencia de estos dentro del período de implementación de la estrategia y posterior a ésta.

▪ **Objetivos estratégicos de los medios:**

- *Comunicación interpersonal (cara a cara, teléfono, reuniones, asambleas de afiliados):* Vías fundamentales para el proceso de gestión del sistema. Se utilizará en esta estrategia para persuadir, discutir ideas, acordar asuntos, etc. Este medio por su gran eficacia comunicacional es el ideal para esta estrategia, es de bajo costo, se apoya en la capacidad negociadora y el carisma del emisor. Para la comunicación por esta vía se recomienda tener claridad del propósito (objetivo que se desea obtener, claro y preciso), dominar con claridad la ideología de la empresa (estudiarse los briefing) y cuidar al máximo todos los detalles de la comunicación.
- *Medios de Comunicación Masiva provinciales:* se pueden gestionar espacios dentro de los distintos medios de comunicación para informar de la actividad que se realiza dentro de la empresa, reportar los resultados de la actividad de las áreas, y aprovecharlos como marco para el reconocimiento de las áreas y personas que trabajan y le aportan a la empresa.
- *Boletines:* Debido a la lejanía de las diferentes áreas de la empresa se pueden diseñar breves boletines con informaciones útiles para los trabajadores, diseminándolos sistemáticamente dentro del sistema.
- *Actividades extralaborales:* Empleadas con fines recreativos e instructivos, para fortalecer los lazos de amistad entre los integrantes de la empresa.

▪ **Cronograma (Ver Anexo #8):**

La implementación de este Plan de actividades se pronostica en la empresa durante el 2do. Semestre del 2010.

▪ **Evaluación (Ver Tabla de Plan de Acciones):**

La evaluación se debe realizar desde la implementación del plan de actividades y posterior a la culminación de la estrategia, procurando una correcta realización de las tareas. Constituyendo dos fases:

- Evaluación de seguimiento y control:

Esta evaluación deberá realizarse a mediados de la aplicación del Plan de Actividades, para detectar dificultades que se estén presentando en la implementación del mismo, y poder solucionarlos durante el propio proceso.

- Evaluación de resultados:

Una vez concluida la implementación de la Estrategia de Comunicación Interna se ha de desarrollar nuevamente una evaluación para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos.

3.5 Propuesta del Plan de Acciones para la Estrategia de Comunicación para contribuir a la Comunicación Interna:

El desarrollo de este Plan se realizará con la intervención de un grupo de agentes de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos durante todo el proceso, mediante la identificación de los trabajadores con los valores, aptitudes y comportamientos de estos agentes. Ellos garantizarán la planificación, desarrollo y elaboración de los materiales.

Conclusiones

El Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa GAVAS – Varadero arrojó que:

- La comunicación interna en la empresa tiene un enfoque espontáneo y descoordinado. Prevalece el modelo mecánico, provocando un impacto desfavorable en los trabajadores ante los cambios de estructura.

- En el nivel central, producto del constante flujo de personal y de los pocos años de creada la empresa, los mitos, tradiciones, creencias e historia de ésta no son conocidos por un alto porcentaje del personal. En el nivel operativo, sin embargo, están más arraigados estos valores producto de los años de labor de estos centros y de la permanencia de sus trabajadores. El liderazgo que prevalece en la empresa es el formal, no obstante éste se reconoce como regular para el nivel central, y como bueno para un alto porcentaje de los encuestados en los talleres.

La estrategia de comunicación interna elaborada sobre la base de los resultados del diagnóstico presenta un mesurado estudio y plantea un plan de acciones que promete contribuir al mejoramiento de la comunicación interna de la empresa GAVAS – Varadero.

Recomendaciones

- Dar a conocer a la empresa GAVAS - Varadero los resultados del diagnóstico a través de un informe.

- Implementar la Estrategia de comunicación interna.

- Contratar los servicios de instituciones especializadas, como la Asociación de Comunicadores Sociales, para lograr la calidad deseada en los pasos que quedan por realizar.

Bibliografía

1. Alonso, Margarita y Saladrigas, Hilda. Para investigar en comunicación social.-- La Habana: Ed. Pablo de La Torriente, 2002.
2. Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes. *Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós, 1997.
3. Arellano, Enrique C. *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. ENEP Acatlán, CADEIC. [en línea] <http://ENEP/Trabajos%20Pendientes/Trabajos%20Pendientes/Otros%20digitales/Bibliografía.%20Asignatura/ESTRATEG.HTM>. Consultado Noviembre 2009.
4. Arencibia Aruca, Alois. *Estrategia de comunicación del Sistema Nacional de Información de la Energía en Cuba*. Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA). 2004. (Versión digital)
5. Armas Fonseca, Paquita. *Rafael Hernández: Ser un agente de cambio*. En Revista Somos Jóvenes, No. 115, (La Habana), 2010. [en línea] <http://www.somosjovenes.cu/index/semana115/rafehern.htm>. Consultado Marzo 2010.
6. Barreiro Pousa, Luis. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. En *Revista Espacio* No. 1. (La Habana), 1999.
7. Beltrán Hernández, Julio y Trujillo Rexach, María E. *Perfeccionamiento institucional en el sector salud. Proyección del director*. [en línea] http://scielo.sld.cu/scielo.php?Pid=S086434662002000100001&script=sci_arttext. Consultado Noviembre 2009.

8. Benavides Delgado, Juan; Alameda García, David y Fernández Blanco, Elena. *Las convergencias de la comunicación: problemas y perspectivas investigadoras*. Universidad Complutense de Madrid. (Versión digital)
9. Camacho Casado, Ledys. *Sin apuros ni varita mágica*. [en línea] <http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo1.html>. Consultado Septiembre 2009.
10. Carvajal Peña, Gladis. *Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos*. 2001 [en línea] http://varaix.mit.tur.cu/biblioteca/A_GERENCIAL%20III/A_1%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL/Cultura%20y%20clima.DOC. Consultado Diciembre 2009.
11. Centro de información y documentación para el turismo. Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara. *Estrategia de comunicación*. (Versión digital)
12. _____. *Clima Organizacional*. [en línea] http://varaix.mit.tur.cu/biblioteca/A_GERENCIAL%20III/A_1%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL/Cambio%20en%20cultura.DOC. Consultado Octubre 2009.
13. Colectivo de autores. *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. [en línea] http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.htm. Consultado Septiembre 2009.
14. Colectivo de autores. *La Cultura y Clima Organizacional. Su influencia en la eficacia de la Organización*. Facultad de Ciencias Médicas “Dr. Faustino Pérez Hernández”. En *Revista Gaceta Médica Espirituana* No. 6(2), (Sancti Spíritus), 2004; [en línea] [http://bvs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.6.\(2\)_03/p3.html](http://bvs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.6.(2)_03/p3.html). Consultado Septiembre 2009.
15. Colectivo de autores. *Estrategia de comunicación organizacional para la aplicación del cuadro de mando integral en la Instalaciones hoteleras*. Tercer Taller Internacional de Hotelería y Turismo (HOTELTUR 2008). VI Conferencia Internacional de Ciencias

Empresariales. [en línea] http://www.ehtvc.co.cu/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=524&Itemid=238. Consultado Marzo 2010.

16. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Decreto Ley No. 281. 2007.

17. _____. *Conferencia de cambio* [en línea] <http://moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=7146>. Consultado Marzo 2010.

18. Contreras, Hectony. *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo S.A.* [en línea] <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. Consultado Septiembre 2009.

19. Cortina de la Noval, Lisandra. *Diagnóstico de Comunicación interna en el nivel central de la compañía cubana de aviación s.a y propuesta del plan de comunicación interna para el período Julio 2008/ julio 2009*. Tesis grado. Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación. Ciudad de La Habana, 2008.

20. Costa, Joan. *La imagen corporativa en el siglo XXI*. Ed. Buenos Aires: Ed. La Crujía, 2001.

21. _____. *Cultura organizacional para la calidad*. [en línea] http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cultura_organizacional.doc. Consultado Septiembre 2009.

22. Chaviano Saldaña, Noel. *Perfeccionamiento Empresarial: el expediente, una fase decisiva*. (Versión digital)

23. De Souza, Adriana. *Cambio organizacional*. P.A. & Partners. [en línea] <http://varaix.mit.tur.cu>. Consultado Marzo 2010.

24. Empresa Provincial de Producciones y Servicios Varios, GAVAS. Portal de Matanzas. [en línea] <http://www.expomatanzas.cu/empresa.php?emp=13>. Consultado Septiembre 2009.
25. Espinosa, Arnulfo; Meriño, Julieta y Trelles, Irene. Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. La Habana, 2005. (Versión digital)
26. Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas, 1997.
27. Fernández Lorenzo, Angie. *Cambios en la cultura empresarial en Cuba: necesidad y oportunidad*. Universidad de Pinar del Río. Facultad de Ciencias Económicas. [en línea] <http://www.monografias.com>. Consultado Octubre 2009.
28. _____. *Gestión de la innovación*. [en línea] http://www.ciget.pinar.cu/gi/articulo_3. Consultado Enero 2010.
29. Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*.-- La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, 2000.
30. González Consuegra, Osmaira. *Comunicación organizacional y comunicación masiva: juntos, ¿y también revueltos?* En Revista La tecla, (La Habana), 2008. [en línea] <http://www.latecla.cu/bd/social/juntos-y-revueltos-osmaira.htm>. Consultado Noviembre 2009.
31. _____. *Guía de estudio de Cultura Organizacional*. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación, 2002.
32. Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación I y II*.-- La Habana: Ed. Félix Varela, 2003.

33. Instituto de Investigaciones en Normalización. Oficina Nacional de Normalización. *La comunicación interna y el poder de la palabra*. En Revista NC le actualiza, No. 04, Año 2009. (Versión digital)
34. Kendall & Kendall. *Análisis y diseño de sistemas de información*. México: Prentice Hall 6ta ed., 2005.
35. Leyva Barciela, Elba. *Identidad y cultura organizacional*. 2004 [en línea] <http://www.dict.uh.cu/Revistas/UH/N%FAmero%20259/Art%EDculos%20Word/09%20identidad%20y%20cultura%20organizacional.rtf>. Consultado Noviembre 2009.
36. Lucas Marín, Antonio y García Ruiz, Pablo. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw Hill. Madrid, 2002.
37. Marene, Lisandra. *Importante: se buscan agentes de cambio*. En Periódico digital de Cienfuegos 5 de Septiembre, No. 80(5), (Cienfuegos), 2009. [en línea] <http://www.5septiembre.cu/index.php/opinion/805-iimportante-se-buscan-agentes-decambio>. Consultado Marzo 2010.
38. Ministerio de Auditoría y Control. *Síntesis de la estrategia de comunicación institucional 2007-2009*.
39. Minsal Pérez, Delaray y Pérez Rodríguez, Yudit. *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. 2007 [en línea] http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html. Consultado Octubre 2009.
40. Muriel, María L. y Rota, Gilda. *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Editora Andina, 1980.
41. Páez Agraz, Enrique. *Efectividad en medios de comunicación interna*. Curso – taller. (Versión digital)

42. Páez, José Antonio. *Imagen corporativa*. 2007. [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>. Consultado Septiembre 2009.
43. Pérez García, Nidia. *Reflexiones sobre los valores en la cultura organizacional*. [en línea] <http://www.villaclara.cu/UserFiles/File/Portal%20prov./infolegam/2009/Los%20valores%20en%20la%20Cultura%20organizacional.doc>. Consultado Octubre 2009.
44. Pérez Rodríguez, Yudit y Minsal Pérez, Delaray. *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. 2007. [en línea] http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol_16_3_07/aci08907.html. Consultado Octubre 2009.
45. Pérez Roque, Pedro Manuel. *Crear un clima de creación*. En Revista La Tecla, (La Habana), 2009. [en línea] http://www.latecla.cu/bd/dentro/clima_pperez.htm. Consultado Noviembre 2009.
46. _____. *Perfeccionamiento empresarial: aspectos principales a informar en los expedientes del perfeccionamiento empresarial*. [en línea] <http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Expediente/PE-EX-01.htm>. Consultado Septiembre 2009.
47. _____. *Perfeccionamiento Empresarial: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. En Revista BETSIME, (La Habana).
48. Pin González, Enrique. *Importancia del enfoque de proceso durante la etapa de diagnóstico en las empresas cubanas en perfeccionamiento empresarial*. [en línea] <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/importancia.htm> Consultado Octubre 2009.
49. Piñuel y Raigada, José Luis. *Medios y mediaciones en la comunicación empresarial. Fundamentos para una estrategia de las organizaciones*. En Revista Telos No. 46, Madrid, Junio- Agosto, 1996, p.85-99.

50. Porras Pérez, Blas N. y Fernández Hernández, María E. *Perfeccionamiento del proceso de dirección mediante la aplicación del control de gestión: estudio de caso "Policlínico docente Raúl Sánchez"*. [en línea] <http://www.ciget.pinar.cu/No.2004-4/perfeccionamiento.htm>. Consultado Septiembre 2009.
51. Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 1991.
52. Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 1991.
53. Rodríguez Cruz, Francisco. *Entrevista al Coronel Armando Pérez Betancourt, secretario ejecutivo del grupo gubernamental de perfeccionamiento empresarial*. [en línea] http://www.cubaminrex.cu/Mirar_Cuba/entrevistas/entrevistas_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt_tc.htm. Consultado Septiembre 2009.
54. Santos Cabrera, Marianela. *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de ETECSA*. Tesis de grado. Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación, 2005.
55. Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes, 1988.
56. Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la imagen estratégica*. Ed. Macchi, 1997.
57. Segredo Pérez, Alina María y Reyes Miranda, Daniel. *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. En Revista Correo Científico Médico de Holguín, No. 8(3), (Holguín), 2004. [en línea] http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83_rev4.htm. Consultado Diciembre 2009.
58. Serrate Alfonso, Annia. *¿La cultura organizacional a espaldas de los sistemas de gestión empresarial?* Centro de Información y Gestión Tecnológica. Matanzas. [en línea]

<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH1d69.dir/doc.pdf>.

Consultado Octubre 2009.

59. Sommaruga, Martín. *Imagen e Identidad Corporativa*. 2007. [en línea] <http://www.imagen.com.uy/lecturas/imagenncorporativa.htm>. Consultado Septiembre 2009.

60. Trelles Rodríguez, Irene. *Comunicación organizacional: selección de lecturas*. La Habana: Ed. Félix Varela, 2001.

61. Trelles Rodríguez, Irene. *Imagen y Gestión de Comunicación en el Central Héctor Molina. Estudio de caso. Tesis de Maestría*. La Habana, 2002. (Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana).

62. Valdez, Rosa. *Desarrollo organizacional y comunicación organizacional*. [en línea] <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm#2h>. Consultado Octubre 2009.

63. Valle, Mónica. *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*. 2003 [en línea] <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mvalle.html>. Consultado Noviembre 2009.

64. Van Riel, Cees B. M. *Comunicación corporativa*. Mexico: Prentice Hall, 1997.

65. Villa González, Eulalia M., Pons Murguía, Ramón A. y Castellanos Castillo, José R. *Clima organizacional y control de gestión en la educación superior: el caso de una universidad*. [en línea] http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032005/Art09.pdf
Consultado diciembre 2009.

66. Zaldívar Puig, Martha y Gil Morell, Inés M. *Principales aportes en materia de gestión empresarial en los últimos diez años*. [en línea] <http://www.uh.cu/facultades/economia/Contenido/Laempresayelsocialismoencuba/ponenciascentrales/l1marthainesprincipalesaportes.doc>. Consultado Enero 2010.

67. Zenea Montejo, Mercedes. *El perfeccionamiento empresarial como un proceso de desarrollo organizacional*. Universidad Agraria de La Habana. (Versión digital)

68. http://www.catedras.fsoc.uba.ar/pprins/_private/Comunicacion.pdf

Consultado Septiembre 2009.

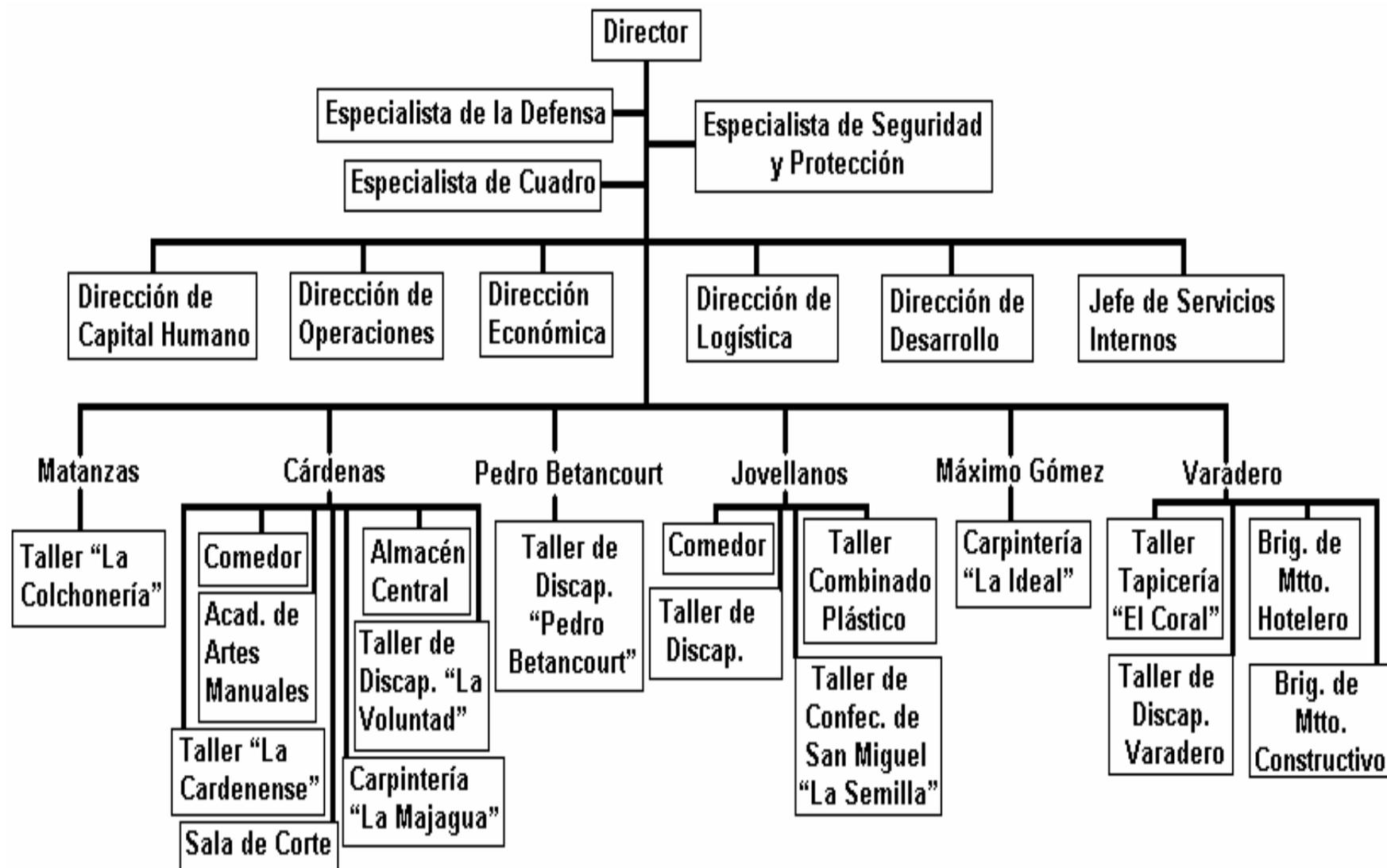
69. <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>. Consultado Diciembre 2009.

70. <http://www.monografias.com/trabajos23/cultura-empresarial-cuba/cultura-empresarial-cuba.shtml?monosearch>. Consultado Noviembre 2009.

71. http://www.ehtvc.co.cu/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=526&Itemid=238. Consultado Marzo 2010.

Anexos

Anexo #1
Organigrama de GAVAS



Anexo #2

Guía de entrevistas aplicada a los directivos de la empresa GAVAS – Varadero.

Comunicación interna:

1. Temas que predominan en las informaciones que se les dan a los trabajadores.
2. Canales por los que se les da las informaciones a los trabajadores.
3. Mecanismos de retroalimentación que se usan en la empresa.
4. Encargados de la comunicación en la empresa.
5. Importancia de la comunicación para la cultura y el clima laboral.

Cultura y clima laboral:

1. Rasgos que definen a los trabajadores de GAVAS.
2. Existencia de un sistema de evaluación de los trabajadores.
3. Posibilidad de cambio de trabajo según resultados de los trabajadores.
4. Orientación de la empresa en su quehacer.
5. con respecto a cambios de estructura:
 - Frecuencia
 - Asimilación de los cambios por parte de los directivos.
 - Asimilación de los cambios por parte de los trabajadores.
6. Principales debilidades de la empresa.
7. Fortalezas de la empresa.

Anexo #3

Cuestionario de Comunicación Organizacional del Público Interno de GAVAS –Varadero.

Estimado colega:

Producto de la implementación del Sistema de Comunicación en la empresa Gavas Varadero, se está realizando la siguiente encuesta, para la cual nos sería de gran utilidad su más sincera colaboración. La encuesta es completamente anónima.

Le agradecemos de antemano su participación.

Datos generales:

Edad: ____ Sexo: M ____ F ____ Permanencia en el centro: _____

Nivel de escolaridad: ____ Primario ____ Medio ____ Medio Superior ____ Superior

1. ¿Cómo valora la cantidad de información que usted recibe en su centro de trabajo?

____ Nula ____ Escasa ____ Suficiente ____ Abundante ____ Excesiva

2. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre:

		Nunca	A veces	Siempre
1	Movimientos de personal			
2	Planes del centro			
3	Actividades a realizar			
4	Informes económicos			
5	Logros del Centro			
6	Gestión de la Calidad			

3. ¿Cómo es la información que usted recibe sobre su centro de trabajo proveniente de (puede marcar más de una opción por indicador):

		Clara	Confusa	Necesaria	Util	Oportuna	Inútil
1	La dirección del centro						
2	Su Jefe inmediato						
3	El Sindicato						
4	Las organizaciones políticas del Centro (PCC, UJC)						
5	Otros trabajadores						
6	Fuentes informales (comentarios, rumores)						
7	Por otras vías.						

a) En caso de que haya marcado el indicador "Por otras vías", por favor, menciónelas a continuación: _____

4. ¿Cómo evalúa el nivel de actualización de la información que recibe?

____ Actualizada ____ Con retraso

5. Cómo evalúa la comunicación que, en sentido general, mantiene su centro de trabajo con (marque en cada caso la opción que considere adecuada):

		Buena	Regular	Mala
1	La Gerencia General			
2	Los talleres			

6. Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su uso en el centro.

		Util	Poco útil	Nada útil	No se usa
1	Reuniones				
2	Entrevistas				
3	Matutinos				
4	Conversaciones en el horario de almuerzo				
5	Rumores				
6	Murales				
7	Circulares				
8	Fiestas				
9	Encuentros				
10	Teléfono				
11	Buzón de quejas y sugerencias				
12	Otros				

a) En caso de que haya marcado que se usan otras vías, por favor, diga cuáles son:

7. ¿A quién suele usted brindar información relacionada con su centro de trabajo?

___ A niveles superiores. ___ A compañeros del mismo nivel.
 ___ A subordinados. ___ Otros. ¿Cuáles? _____

8. ¿De quién recibe usted información relacionada con su centro de trabajo?

___ De la dirección. ___ De su jefe inmediato.
 ___ Del Sindicato. ___ De compañeros del mismo nivel.
 ___ De fuentes informales, rumores, comentarios.
 ___ Otros. ¿Cuáles? _____

9. El tipo de información que recibe en el centro aborda temas vinculados con:

		Siempre	A veces	Nunca
1	Tareas y actividades laborales.			
2	Normativas, reglas, modos de hacer las cosas.			
3	Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales.			

10. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores se usan en su centro de trabajo?

___ Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores.
 ___ Encuestas periódicas. ___ Buzón de quejas y sugerencias.
 ___ Asambleas sindicales. ___ Ninguno.
 ___ Otros, ¿Cuáles? _____

a) ¿Son suficientes estos canales? Si ___ No ___

b) ¿Considera que son útiles? Si ___ No ___

Anexo #4

Cuestionario de Clima y Cultura Organizacional del Público Interno de GAVAS – Varadero.

Estimado colega:

Producto de la implementación del Sistema de Comunicación en la empresa Gavas Varadero, se está realizando la siguiente encuesta, para la cual nos sería de gran utilidad su más sincera colaboración. La encuesta es completamente anónima.

Le agradecemos de antemano su participación.

Datos generales:

Edad: ____ Sexo: M____ F____ Permanencia en el centro: _____

Nivel de escolaridad: ____ Primario ____ Medio ____ Medio Superior ____ Superior

1. ¿Conoce el año de creación de su centro de trabajo?

Si ____ No ____ No estoy seguro ____

a) En caso de que su respuesta sea positiva, enúncielo a continuación: _____

2. ¿Conoce la misión de su centro de trabajo?

Si ____ No ____ No estoy seguro ____

a) En caso de que su respuesta sea positiva, por favor, explíquela brevemente:

3. ¿Conoce usted alguna o algunas personas, notables en sentido negativo o positivo, que haya habido en su centro de trabajo?

Si ____ No ____ No estoy seguro ____

a) En caso de que su respuesta sea positiva, diga quién es y por qué es recordado.

4. Diga, con relación a su centro de trabajo, lo que

a) más le une _____

b) más le separa _____

5. ¿Cómo evaluaría los siguientes indicadores en su centro de trabajo?

	Indicadores	Bien	Regular	Mal
1	Eficiencia			
2	Estabilidad en el puesto de trabajo			
3	Compañerismo			
4	Consagración al trabajo			
5	Atención al hombre			
6	Información a los trabajadores			
7	Estilos de dirección			

6. Según su criterio, ¿qué porcentaje aproximado del tiempo efectivo se trabaja en su centro de trabajo?

100% ____

80% ____

60% ____

Menos del 50% ____

7. ¿Conoce usted algún ritual o tradición que su centro de trabajo ha mantenido desde su fundación?

Sí ____ No ____

a) En caso de que su respuesta sea positiva, explíquelos a continuación:

8. ¿Conoce alguna historia sucedida en su centro de trabajo, o relacionada con él, que haya trascendido?

Si ____ No ____

a) En caso de que su respuesta sea positiva, refiérase a este hecho brevemente:

9. En su centro de trabajo, al tomar las decisiones, se tiene en cuenta (marque en cada caso la opción que considere adecuada con una x):

		Nunca	A veces	Siempre
1	La opinión de los trabajadores			
2	Lo que deciden los jefes			
3	La participación de las organizaciones (PCC, UJC, Sindicato)			
4	Líneas de trabajo estrictas			
5	Se argumenta el por qué de las decisiones en caso de que algún trabajador no esté de acuerdo.			
6	Cuando una decisión es tomada por la dirección nada puede cambiarla.			
7	Las decisiones pueden ser cambiadas o discutidas como resultado de la consulta con los trabajadores.			

10. ¿Según su opinión, hacia dónde se orienta más el centro en su desempeño?

		Poco	Algo	Mucho
1	Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, eficiencia en los productos y servicios, etc.)			
2	Hacia la satisfacción de los trabajadores (participación en la toma de decisiones, comunicación, unidad, etc.)			
3	Hacia los resultados (cumplimiento de los planes, etc.)			
4	Hacia la innovación (desarrollo de la investigación, estímulo a nuevas ideas y propuestas, etc.)			
5	Hacia la tecnología (sobreevaluación de la función de la tecnología, propiciar el protagonismo de la tecnología en el desempeño empresarial, etc.)			
6	Hacia los costos (limitación de posibilidades de la empresa para ahorrar en costos)			

11. ¿Cuáles son, a su juicio,

a) la principal fortaleza de su centro de trabajo? _____

b) el punto débil más notable? _____

12. ¿Si tuviera las mismas condiciones laborales (contenido de trabajo similar, igual salario), se cambiaría a otra empresa?

Si ___ No ___ No sé ___

a) En caso de que su respuesta sea positiva, explique por qué:

13. Cómo es el ambiente de trabajo que existe en su centro de trabajo con respecto a:

		Malo	Regular	Bueno
1	Forma en que son promovidos los trabajadores.			
2	Relaciones con los superiores.			
3	Relación con los compañeros.			
4	Relaciones entre jefes.			
5	Colaboración en el trabajo.			
6	Grado de participación en la toma de decisiones.			
7	Las relaciones humanas.			
8	Cambios de estructura recientes			

14. El ambiente que se respira en su centro de trabajo es como:

		Sí	Tal vez	No
1	Una gran familia			
2	Una selva			
3	Un grupo de amigos			
4	Un cuartel			
5	Una sala de emergencias			
6	Una sala de espera			
7	Una guerra			

15. ¿Cómo calificaría su tarea laboral en cuanto al grado de responsabilidad que exige? Marque con una cruz teniendo en cuenta que a medida que se acerque al adjetivo, más se intensifica su significado.

Sencilla ___ Compleja
 Baja ___ Alta responsabilidad
 Innecesaria ___ Necesaria
 Importante ___ Poco importante
 Monótona ___ Creativa

16. ¿Qué rasgos cree usted que mejor definen a la gente que trabaja en su centro de trabajo? (puede ser más de uno):

___ Sinceros ___ Alegres ___ Agresivos
 ___ Hipócritas ___ Respetuosos ___ Solidarios
 ___ Envidiosos ___ Individualistas ___ Indisciplinados
 ___ Trabajadores ___ Autosuficientes ___ Modestos
 ___ Emprendedores ___ Ambiciosos ___ Responsables

17. ¿Qué es lo más importante para usted de su trabajo? (marque lo más importante con un 1, lo que le sigue con un 2 y así sucesivamente).

___ El salario recibido. ___ Las posibilidades de ser promovido
 ___ La seguridad del empleo ___ Lo útil y necesario de su trabajo
 ___ El ambiente y las relaciones de trabajo

18. Responda a las siguientes preguntas marcando en cada caso la opción que considere correcta.

		Mucho	Poco	Nada
1	¿Qué importancia le atribuye usted a la empresa Gavas?			
2	¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que representa y hace su centro de trabajo?			
3	Si a usted se le ocurriera una idea nueva relacionada con su trabajo, ¿qué posibilidades habría de que fuera puesta en práctica?			
4	¿Cómo califica el grado en que su jefe inmediato deposita confianza y responsabilidades en usted?			
5	¿Cómo evalúa el grado de apoyo de sus superiores a su trabajo?			
6	¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en correspondencia con el trabajo que realiza?			
7	En su opinión, ¿qué nivel de cooperación existe entre las distintas áreas de su centro de trabajo?			

19. ¿Cómo es el ambiente en el centro después de los cambios de estructura?

Mucho peor ___ Peor ___ Igual ___ Mejor ___ Mucho mejor ___

20. Las siguientes afirmaciones se refieren a la superación de los trabajadores en su centro de trabajo. Marque con una x la opción que más se adecua en su opinión a cada una de ellas.

		Siempre	A veces	Nunca
1	En su centro de trabajo se puede cambiar de puesto en función de los resultados demostrados.			
2	Se dedican recursos a la superación de los trabajadores.			
3	Se informa a los trabajadores sobre las oportunidades de cambiar de puesto de trabajo.			
4	Existe un sistema de evaluación periódica.			
5	Se informa a los trabajadores acerca de su capacitación.			
6	Se informa a los trabajadores acerca de las plazas vacantes.			
7	El nivel de capacitación es acorde con los requerimientos del trabajo que se realiza.			
8	Los jefes inmediatos se interesan y estimulan la superación profesional de los trabajadores.			

21. Complete las siguientes frases con lo primero que se le ocurra (no tiene que pensar demasiado la respuesta)

- a) Aquí la gente cree _____
- b) Este lugar _____
- c) Mi trabajo representa para los demás _____
- d) Aquí me siento _____
- e) En el centro el problema es _____
- f) El cambio de estructura representa _____
- g) Lo mejor del centro es _____
- h) Aquí los jefes _____

Anexo #5

Guía de observación.

- Cantidad y calidad de las interacciones interpersonales entre los diferentes miembros de la organización.

- Principales canales utilizados para la transmisión de mensajes.

- Principales espacios, formales e informales, donde se materializan las interacciones comunicativas del público interno.

- Cantidad, frecuencia y contenido de los mensajes que circulan en la empresa.

- Características del clima organizacional.

- Rasgos fundamentales de la cultura organizacional

- Insatisfacciones y necesidades del público interno en materia de comunicación.

Anexo #6

Matriz DAFO Comunicación interna de GAVAS Varadero

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Subtotal	Total	
		O1	O2	O3	O4	O5	Subtotal	A1	A2	A3	A4			
														Posibilidad de insertarse en el Perfeccionam. Empresarial.
FORTALEZAS		Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva					F-A	
Trabajadores, en el nivel operativo, con abundante experiencia en el sector.	F1	3	3	1	1	3	11	3	3	2	1	1	10	21
Predominio de jóvenes y cierto grado de preparación en el nivel central.	F2	3	3	3	3	3	15	2	3	2	1	2	10	25
Clima laboral benigno en el nivel operativo.	F3	3	2	0	1	2	8	3	2	1	0	2	8	16
Trabajadores identificados con el objeto social de la empresa.	F4	3	3	2	3	3	14	3	3	2	1	3	12	26
Prestigio ante las empresas de su tipo en el país.	F5	3	3	2	3	3	14	3	2	2	1	3	11	25
Subtotal		15	14	8	11	14	62	14	13	9	4	11	51	
DEBILIDADES		Estrategia de Reorientación					D-O	Estrategia de Supervivencia					D-A	
Comunicación interna desfavorable en el nivel central.	D1	3	2	3	3	2	11	3	2	2	3	3	13	
Insuficientes recursos tecnológicos.	D2	3	2	3	1	2	11	3	2	3	2	3	13	
Cierta resistencia al cambio.	D3	3	1	2	2	2	10	3	2	2	2	3	12	
Falta de trabajo en quipo.	D4	3	3	2	3	3	14	3	2	3	2	3	13	
Clima interno desfavorable.	D5	3	2	2	3	2	12	3	2	2	2	3	12	
Subtotal		13	10	12	12	11	58	15	10	12	11	15	63	
Total		30	24	18	23	26		29	23	21	15	26		

Anexo #7

Plan de Acciones					
Objetivos	Acciones	Públicos	Responsable	Evaluación	Medios
1. Creación de una estructura funcional y operativa que garantice el cumplimiento de las acciones de comunicación que se realizarán en la empresa.	1. Creación de un Departamento de Comunicación o puesto laboral encargado de gestionar la comunicación interna y externa de la empresa.	Público interno y externo.	Dirección.	_____	_____
	2. Elaborar los objetivos estratégicos de comunicación.	Público interno y externo.	Dirección y encargados de la comunicación.	_____	_____
	3. Establecer presupuesto de comunicación.	Público interno y externo.	Dirección y encargados de la comunicación.	_____	_____
	4. Modificar la Misión y Visión.	Público interno y externo.	Dirección y encargados de la comunicación.	Breve encuesta sobre Misión y Visión.	_____
	5. Creación y aplicación del Manual de Comunicación.	Público interno y externo.	Encargados de la comunicación y especialistas de la ACCS.	_____	PC, insumos.
	6. Establecimiento de un sistema de evaluación periódica de la comunicación en la empresa.	Público interno y externo.	Encargados de la comunicación.	_____	Transporte, materiales impresos, PC e insumos.

Objetivos	Acciones	Públicos	Responsable	Evaluación	Medios
2. Capacitar al público interno sobre la comunicación en las empresas.	7. Impartir conferencias sobre la importancia de la comunicación para el desarrollo de la empresa.	Público interno dividido en los dos niveles.	Dirección de capital humano.	Encuesta PNI (Positivo, Negativo e Interesante).	Transporte e insumos.
	8. Curso de capacitación sobre comunicación organizacional.	Encargados de la comunicación en la empresa y directivos.	Dirección de capital humano.	Encuesta PNI.	Transporte, materiales impresos e insumos.
3. Propiciar un estilo de dirección participativo que permita el diálogo productivo entre trabajadores y directivos.	9. Estudiar las principales características de los públicos internos, para la mejor atención de ellos por separado.	Público interno.	Dirección y encargados de la comunicación.	_____	Transporte e insumos.
	10. Curso de técnicas de dirección.	Dirección.	Dirección de capital humano.	Encuesta PNI.	Transporte, materiales impresos e insumos.
	11. Ante los cambios de estructura que puedan darse en la empresa, preparar a los trabajadores para los mismos y, sobre todo, informarles de los procesos que se siguen, incluyéndolos en estos.	Público interno.	Dirección.	_____	_____

Objetivos	Acciones	Públicos	Responsable	Evaluación	Medios
4. Optimizar el uso de los canales de comunicación interna existentes.	12. Revalidar la importancia de los murales, publicando temas atractivos para los trabajadores y actualizándolos periódicamente.	Público interno.	Encargados de los murales.	Observación.	Insumos.
	13. Estimular la participación en las asambleas sindicales.	Público interno.	Sindicato y dirección.	Observación, No. de participantes.	_____
5. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre las diferentes áreas de la empresa.	14. Promover actividades de carácter investigativo e innovador entre los diferentes departamentos, en ambos niveles de la empresa.	Público interno.	Dirección.	Observación, No. de participantes.	_____
6. Aumentar el flujo de mensajes, principalmente los de contenido humano.	15. Realizar estímulos y reconocimientos personales en espacios públicos como matutinos, asambleas.	Público interno.	Dirección.	Observación, No. de participantes.	Insumos.
	16. Crear actividades para el esparcimiento en todas las áreas de la empresa.	Público interno.	Dirección.	Observación, No. de participantes.	Insumos.
	17. Realizar tarjetas de felicitación.	Público interno.		_____	Insumos.
	18. Cumpleaños colectivos.	Público interno.		Observación, No. de participantes	Insumos.

Objetivos	Acciones	Públicos	Responsable	Evaluación	Medios
7. Canalizar eficientemente las quejas y sugerencias del público interno.	19. Designar una persona o comisión encargada de dar respuesta a las quejas y sugerencias de los trabajadores.	Público interno.	Dirección.	_____	_____
	20. Participación de un miembro del Consejo de Dirección o de la comisión creada para responder a las quejas y sugerencias de los trabajadores en las asambleas sindicales.	Público interno.	Dirección o comisión para dar respuestas a las quejas.	Observación.	Transporte.
	21. Crear un espacio en los matutinos, en el cual los trabajadores tengan la posibilidad de expresar públicamente sus quejas y sugerencias.	Público interno.	Dirección.	Observación, No. de participantes.	_____
8. Desarrollar adecuadamente la identidad visual de la empresa, según lo estipula el Manual de Identidad.	22. Mejorar el ambiente visual de las áreas de la empresa, en la medida de las posibilidades.	Público interno y externo.	Dirección.	Observación.	Insumos.
	23. Cambiar el logotipo del vestuario por el que identifica a GAVAS.	Público interno y externo.	Dirección.	Observación.	Insumos.

Objetivos	Acciones	Públicos	Responsable	Evaluación	Medios
9. Diseñar y aplicar estrategias de comunicación para la transmisión y fomento de la cultura organizacional.	24. Elaborar un calendario de fechas importantes para la empresa.	Público interno y externo.	Dirección.	_____	Insumos.
	25. Conocer las principales motivaciones e intereses de los trabajadores y directivos.	Público interno.	Encargados de la comunicación y dirección.	_____	_____
	26. Establecer una emulación entre los trabajadores y reconocer al trabajador destacado a través de los diferentes canales de comunicación de la empresa.	Público interno.	Dirección.	Observación.	Insumos.

Anexo #8

Cronograma de Acciones							
Acciones	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Creación de un Departamento de Comunicación o puesto laboral encargado de gestionar la comunicación interna y externa de la empresa.		X					
2. Elaborar los objetivos estratégicos de comunicación.		X	X				
3. Establecer presupuesto de comunicación.		X	X				
4. Modificar la Misión y Visión.			X				
5. Creación y aplicación del Manual de Comunicación.			X	X	X		
6. Establecimiento de un sistema de evaluación periódica de la comunicación en la empresa. (Trimestral o semestral)						X	
7. Impartir conferencias sobre la importancia de la comunicación para el desarrollo de la empresa.	X						
8. Curso de capacitación sobre comunicación organizacional.	X	X					
9. Estudiar las principales características de los públicos internos, para la mejor atención de ellos por separado.		X	X				
10. Curso de técnicas de dirección.		X	X				
11. Ante los cambios de estructura que puedan darse en la empresa, preparar a los trabajadores para los mismos y, sobre todo, informarles de los procesos que se siguen, incluyéndolos en estos.							
12. Revalidar la importancia de los murales, publicando temas atractivos para los trabajadores y actualizándolos periódicamente.	X	X	X	X	X	X	X
13. Estimular la participación en las asambleas sindicales.	X	X	X	X	X	X	X
14. Promover actividades de carácter investigativo e innovador entre los diferentes departamentos, en ambos niveles de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X

Acciones	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
14. Promover actividades de carácter investigativo e innovador entre los diferentes departamentos, en ambos niveles de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X
15. Realizar estímulos y reconocimientos personales en espacios públicos como matutinos, asambleas.	X	X	X	X	X	X	X
16. Crear actividades para el esparcimiento en todas las áreas de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X
17. Realizar tarjetas de felicitación.	X	X	X	X	X	X	X
18. Cumpleaños colectivos. (Trimestral)	X			X			X
19. Designar una persona o comisión encargada de dar respuesta a las quejas y sugerencias de los trabajadores.	X						
20. Participación de un miembro del Consejo de Dirección o de la comisión creada para responder a las quejas y sugerencias de los trabajadores en las asambleas sindicales.	X	X	X	X	X	X	X
21. Crear un espacio en los matutinos, en el cual los trabajadores tengan la posibilidad de expresar públicamente sus quejas y sugerencias.	X	X	X	X	X	X	X
22. Mejorar el ambiente visual de las áreas de la empresa, en la medida de las posibilidades.					X	X	X
23. Cambiar el logotipo del vestuario por el que identifica a GAVAS.						X	X
24. Elaborar un calendario de fechas importantes para la empresa.					X		
25. Conocer las principales motivaciones e intereses de los trabajadores y directivos.		X	X				
26. Establecer una emulación entre los trabajadores y reconocer al trabajador destacado a través de los diferentes canales de comunicación de la empresa. (Trimestral o semestral)		X			X		