

**Sede Universitaria Municipal  
“Regino Pedroso”  
Unión de Reyes  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades**



# **Trabajo de Diploma**

**Título: Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Unidad Empresarial  
Base de Taxis de Unión de Reyes.**

---

**Autor: Mayra L. Cepero Díaz.**

**Tutor: Dr.C. Ariel Romero Fernández**

**Unión de Reyes, 2010**

## **Dedicatoria**

A mi Comandante en Jefe y a la Revolución Cubana, principales paradigmas en la realidad de mis sueños.

A nuestro querido Fidel, por ser el principal protagonista del sistema político cubano, porque además en él se reúnen todas las cualidades que admiro de un comunicador social, porque todo lo que soy se lo debo a él.

A mi hija lo más tierno y dulce que me regaló la vida, por ser mi eterna niña.

## **Agradecimientos**

A: mi familia por apoyarme siempre en la entrañable misión de cumplir con mi deber de revolucionaria digna.

A: mi tutor Ariel por regalarme su atención, su talento, la búsqueda del conocimiento consciente, la preocupación por abarcar lo complejo de la situación y tener la seguridad de que puede quedar mejor.

A: mis amigos todos, por tolerarme los defectos, por celebrarme las virtudes, por recordarme que nunca estamos solos.

A: todos los que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo de Diploma.

**A todos gracias**

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	5
1.1 Decursar histórico de la Comunicación	5
1.2 De la Teoría de la Comunicación a los Enfoques de Comunicación Organizacional.	8
1.3 Comunicación Organizacional. Concepto	9
1.4 Ámbitos de la comunicación organizacional	13
1.4.1 Comunicación interna	13
1.4.1.1 Públicos Internos, redes, canales y flujos	14
1.4.2 Comunicación externa	18
1.4.2.1 Públicos externos	19
1.5 Componentes del proceso de comunicación en la Comunicación Organizacional	23
1.6 Funciones de la comunicación en las organizaciones	26
<b>CAPÍTULO II</b>	31
2.1 Introducción	31
2.2 Presentación de la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes.	32
2.3 Metodología de la Investigación	34
2.4 Análisis de los resultados	35
2.4.1 Resultados en el ámbito interno:	35
2.4.2 Resultado en el ámbito Externo	38
2.5 Análisis del clima organizacional.	41
2.6 Resumen del diagnóstico.	43
<b>CONCLUSIONES</b>	47
<b>RECOMENDACIONES</b>	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	49
<b>ANEXOS</b>	54

## RESUMEN

La Comunicación Organizacional se conoce como una disciplina del campo de las Ciencias Sociales, que centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades. Esta Concepción hasta hace muy poco, no se conocía en Cuba, y como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. La presente investigación se realiza en la Unidad Empresarial de Base Taxis de Unión de Reyes con el objetivo de Diagnosticar los problemas que afectan la comunicación organizacional en la organización objeto de estudio. La tesis se estructura en dos capítulos: un primer capítulo dedicado al estudio de fuentes teóricas, en el que se lleva a cabo un análisis de las principales corrientes conceptuales sobre el tema, y sus posibles relaciones con aspectos de nuestra realidad; un segundo capítulo dedicado a la exposición de la metodología aplicada, al análisis de la información colectada, donde se pretende describir el comportamiento de los diferentes indicadores del proceso comunicativo (funciones, tipos, redes, niveles de información, etc.) en función de sus públicos externo e interno, así como la propuesta de un grupo de acciones encaminadas al perfeccionamiento de la comunicación, finalmente las conclusiones y recomendaciones, la consignación de bibliografía estudiada y un conjunto de anexos que amplían aspectos relacionados con la metodología y el análisis de resultados. La importancia de la investigación radica en que los resultados serán propuestos a generalizar en las restantes organizaciones de base que conforman la Empresa Provincial de Base de Taxis de Matanzas ayudando a elevar los resultados de eficiencia y calidad a partir de una correcta aplicación de los procesos comunicativos .

## **INTRODUCCIÓN**

Sobre el concepto e importancia de la comunicación en organizaciones resulta tan revelador como trascendente el pensamiento de Carlos Marx en La Ideología Alemana cuando afirma:

“La conciencia de la necesidad de establecer relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general de una sociedad [...] el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres [...]. La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos” (Martínez, 2009).

Este concepto e importancia de la comunicación en organizaciones resulta tan revelador como trascendente el pensamiento de Carlos Marx en La Ideología Alemana.

Evidentemente el fundador del marxismo identifica desde el surgimiento del hombre, la necesidad consciente de relacionarse y su existencia como ser social y esta comunicación se produce en agrupaciones de hombres en colectivos y sociedades.

La comunicación en la actualidad sigue siendo condición indispensable para la vida, esto cobra una especial y particular importancia en los diferentes sectores de la sociedad.

A pesar de ello, con mucha frecuencia nos encontramos con la comunicación en organizaciones como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin necesidad de conceptuar, ni planificar, ni gestionar, pues se trata al parecer de una actividad natural e inherente a todo ser humano. En las entidades que sustentan tales criterios, cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

Si se piensa en el perfeccionamiento empresarial, cuya sustentación descansa en el ser humano, resulta obvio que en la medida en que el hombre se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas, y

para ello es necesario considerar a la comunicación como parte del sistema.

La presente investigación se realiza en la Unidad Empresarial de Base Taxis Unión de Reyes, teniendo en cuenta que durante los años difíciles de período especial logró mantener resultados económicos favorables y su colectivo labora por alcanzar la Condición de Vanguardia Nacional, así ser declarados de referencia Nacional en esta actividad por la eficiencia y calidad de los servicios prestados, otorgando en este año la Condición de Primer Lugar a Nivel Provincial en la Emulación Socialista en el Tercer Trimestre. Su actividad principal consiste en garantizar la transportación de pasajeros dentro del territorio nacional, acorde con las preferencias, necesidades y solvencia económica a través del servicio de alquiler de autos, realiza también actividades contratadas con clientes donde se encuentra Salud fundamentalmente en la transportación de los emodializados y turnos médicos.

En la actualidad comienzan a dar los primeros pasos para la implantación futura del perfeccionamiento empresarial.

Sin embargo, dicha organización ha transitado por cambios y reestructuraciones propias del sector económico del territorio, lo que le impone la necesidad de modificar su actuación hacia dentro y fuera de la misma, además la carencia de instrumentos para diagnosticar y caracterizar el proceso de comunicación, constituye hoy un aspecto a resolver a partir de que el mismo atenta contra la gestión de la información y la imagen actual que ofrece a sus diferentes públicos por lo que nos planteamos el siguiente problema.

### **Problema**

¿Cómo se puede caracterizar la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes?

### **Objetivo General**

- Caracterizar la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial Base Taxis de Unión de Reyes.

### **Preguntas científicas:**

- ¿Cuáles son los fundamentos teórico-conceptuales de la comunicación organizacional en el contexto cubano?
- ¿Cómo se puede caracterizar la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes?

### **Tareas de investigación**

- Fundamentación teórica y conceptualmente el proceso de comunicación organizacional en el contexto empresarial cubano.
- Caracterización de la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes.

### **Objeto de investigación:**

Comunicación Organizacional

### **Campo de acción**

La Comunicación Organizacional de la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes.

### **Tipo de Investigación**

Descriptiva, porque se realiza la caracterización de una situación, comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de los fenómenos, incluye estudios de organizaciones, opiniones, actitudes, diagnósticos.

En la misma se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para fundamentar científicamente las bases del diagnóstico de la comunicación en la organización objeto de estudio.

### **Métodos y Técnicas de Investigación**

Este diagnóstico investigativo combinará métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, para así complementar la indagación de datos, percepciones y sentido de la realidad a través de las respuestas expresadas y con ello tener la oportunidad de realizar lecturas más completas y cercanas sobre la situación comunicativa que se vive en la empresa, persiguiendo como propósito obtener respuestas a fondo acerca de las

actitudes, características, motivos y comportamientos de los públicos estudiados.

Se ha llevado a cabo en los escenarios naturales, donde la comunicación constituye un eje importante dentro de la investigación y precisamente una de las aplicaciones de la investigación cualitativa es ayudar a formular estrategias de comunicación.

En la realización del trabajo se han empleado los siguientes métodos:

**Teóricos:** Se utilizaron en la conformación del cuerpo teórico referencial y en la interpretación de los resultados, entre ellos:

- Análisis-síntesis, inducción-deducción, enfoque sistémico, histórico-lógico, abstracto-concreto y el hipotético-deductivo.

**Empíricos:** Encuesta, entrevista y observación.

Fue realizado un análisis de documentos referidos a la misión, visión, objetivos estratégicos, reglamento y normas de funcionamiento organizacional para explorar valores y objetivos propuestos.

La importancia de la investigación radica, en que al elaborar este diagnóstico, servirá para sentar las pautas que permitan en un futuro trazar una estrategia de comunicación dirigida a propiciar cambios en los hábitos comunicativos, su utilización debe mover la necesaria reflexión y sustentar los presupuestos teóricos que estos enfoques aportan a la gestión de la comunicación, abrir desde nuestro campo profesional una ventana de comunicación organizacional en los directivos, que no sólo ofrezca la oportunidad de mejorar los procesos de comunicación, sino lograr un mejor desempeño al más alto nivel de la organización.

También los resultados serán propuestos a la dirección de la Empresa Provincial de Taxis de Matanzas, para su generalización en las restantes organizaciones de bases contribuyendo a elevar los resultados de eficiencia y calidad a partir de una correcta aplicación de los procesos comunicativos y al desarrollo del futuro Perfeccionamiento Empresarial en la organización.

## **CAPÍTULO I**

### **Fundamentación teórica conceptual sobre la comunicación organizacional.**

#### **1.1 Decursar histórico de la Comunicación**

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. Es un proceso en el cual las personas emiten sonidos, muecas, señas, etc., con el objetivo de interpretar un mensaje.

La comunicación, la imagen y las relaciones entre grupos de personas y entre ellas, son tan antiguas como el hombre mismo. Sin embargo, no es hasta mediados del siglo pasado, que estos conceptos comienzan a integrarse como sistema de conocimientos vinculados al comportamiento de las organizaciones. En las condiciones actuales, impactadas entre otros aspectos, por las condiciones de la sociedad de la información y el conocimiento, devienen herramientas estratégicas indispensables.

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado. El proceso de comunicación emisor - mensaje - receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor. Enero, 2008. [En línea] Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicacion>. Consulta: 14/ 02 /09

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "comunicaré", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate.

La comunicación, ha sido ampliamente debatida por teóricos y estudiosos de diversas disciplinas como la psicología, sociología, lingüística, antropología y periodismo. Todas ellas han estudiado diferentes aspectos de la comunicación.

Aparecieron entonces definiciones como éstas, que fueron casi universalmente adoptadas:

“El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras” Berelson y Steiner, (2004: 54)

“Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro —el destinatario— mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”, Osgood, (2005 : 34).

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

Es importantísimo recordar que ésta puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un "todo" donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues puede ser claro, que llegue la información, pero, ¿qué es lo que se quiere transmitir? o el receptor, ¿es el que verdaderamente puede descifrar la información?, allí los canales entonces juegan un papel importante así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

Específicamente y atendiendo a los requerimientos del trabajo se asume que la verdadera comunicación —según los teóricos e investigadores latinoamericanos— no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia y a través de los medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

La idea de que el hombre es rico en su esencia en la medida en que es capaz de “ponerse en contacto”, —lo cual alude entre otras cosas a la capacidad de

comunicación—, no sólo con su entorno más inmediato, sino con el mundo entero, mueve a la reflexión sobre el nivel de riqueza espiritual de nuestros contemporáneos en un universo tan globalizado como polarizado, en el que, paradójicamente, el acceso a esa multiforme y completa producción de toda la tierra es posible sólo para una pequeña parte de la población del planeta; aumenta la incapacidad de comunicación a nivel personal, y los valores, en lugar de enriquecerse, experimentan una profunda crisis.

Los temas vinculados con la comunicación en sus diversas manifestaciones o esferas de actuación cobran mayor relevancia en la segunda mitad del siglo XX, aunque el énfasis fundamental se dirige durante mucho tiempo al terreno de lo mediático. Existen autores, no obstante, que tratan el tema de la comunicación en organizaciones desde principios del siglo XX, como por ejemplo, los conocidos trabajos de Weber, Taylor o Fayol, pero su abordaje se corresponde más con un enfoque desde las ciencias de la administración, o “management”.

Si bien Marx no identifica a la comunicación con los términos que usamos en la actualidad, es al fenómeno comunicacional al que alude en tanto éste resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, pues posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades.

La comunicación en la contemporaneidad sigue siendo condición indispensable para la supervivencia de la especie, y vector transversal en cualquier actividad social que se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de otro tipo. Pero no sólo eso, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, al integrarse los procesos comunicativos en el campo de las relaciones humanas, como lo muestra esta idea de inusitada actualidad:

De ahí la importancia que va adquiriendo el estudio y aplicación de nuevas fórmulas en la búsqueda de calidad y mejor funcionamiento de empresas, instituciones y organizaciones en general, y dentro de ello, la necesidad de perfeccionamiento de la comunicación. Sin el concurso de la comunicación no sería posible alcanzar la calidad que se pretende, pues constituye un elemento integrado en cualquiera de los sistemas funcionales o formales de la vida social.

A pesar de ello, con mucha frecuencia nos encontramos con la comunicación en organizaciones concebida, (de facto, pues ni siquiera se tiene plena conciencia de esto), como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin necesidad de conceptualizar, ni planificar, ni gestionar, pues se trata al parecer de una actividad natural e inherente a todo ser humano. En las entidades que sustentan tales criterios, cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

Ha sido la propia realidad la que ha ido imponiendo una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación. (Villafañe, 2000: 124). Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de su aporte en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país, orientados al perfeccionamiento de la economía, la búsqueda de eficiencia, calidad y el enriquecimiento de la vida espiritual.

## **1.2 De la Teoría de la Comunicación a los Enfoques de Comunicación Organizacional.**

Entre estas fuentes nutricias, los estudios teóricos de comunicación ocupan un lugar especial y aunque la relación existente entre paradigmas y modelos de la teoría de la comunicación y los de la comunicación organizacional no ha sido suficientemente abordada, es innegable y subyace por así decir, de forma implícita.

La corriente positivista, que creció con particular vigor en Estados Unidos, representada por famosas figuras como Lazarsfields, Schramm, Berlo, Laswell, entre otros.

Así, el mensaje se concibe como estímulo adecuado a una conducta comunicativa; la fuente de información se identifica con la persona o el colectivo denominado emisor, lo que Laswell identifica como especialistas del entorno; en tanto que el destino, que para Shannon no cumplía otra función que la de punto final del proceso unidireccional de transmisión, adquiere una nueva dimensión al ser concebido como una fuente de necesaria retroalimentación.

Estos modelos comunicativos tienen su traducción en el mundo organizacional, (aunque

con la incorporación de rasgos particulares de este tipo de comunicación), sobre todo en empresas estructuradas al estilo clásico, que tienden a no considerar al público interno como interlocutor activo y desconocen la importancia de la retroalimentación, adoptando enfoques mecánicos de comunicación.

Tanto el modelo psicológico-empírico como el sociológico, tienen puntos de contacto con lo organizacional, que se reflejan en los paradigmas comunicativos de las empresas clasificadas por la teoría organizacional dentro de la escuela de relaciones humanas, y que adoptan como tendencia la denominación de enfoque *psicológico*.

El modelo estructural funcionalista concibe al sistema social como un organismo cuyas partes contribuyen al funcionamiento y equilibrio del sistema, y la solución de problemas como la conservación del modelo y control de las tensiones, la adaptación al ambiente, la obtención de objetivos y la integración son los factores claves que regulan los fenómenos sociales.

Un hito en el desarrollo de estas tendencias se produce con la aparición de la teoría crítica, corriente en contraposición con las anteriores, que de alguna manera se enmarcan en el tradicional campo administrativo. Identificada con la escuela de Frankfurt, supone una visión crítica de la comunicación y la cultura.

En el modelo dialéctico de comunicación se destaca el análisis sistémico de las relaciones entre el sistema social, integrado por regulaciones relativas a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, y en cuyo contexto se produce la interacción social.

Con una vinculación mucho más fuerte con el tema cultural y también como corrientes alternativas a la tendencia administrativa, surgen dos nuevas tendencias en Europa, la teoría culturoológica y los estudios culturales.

Al trasladar este análisis al campo organizacional, adquiere particular relevancia, por el peso que tienen los procesos de codificación y decodificación en el desarrollo de los procesos comunicativos en organizaciones.

### **1.3 Comunicación Organizacional. Concepto**

Los estudios en la esfera de la comunicación organizacional, vinculados en sus inicios

de forma casi exclusiva al mundo empresarial, han ido ocupando otros espacios, entre los cuales se inscribe lo social, lo institucional, lo público, y ya en los últimos tiempos, lo académico, pues crece el número de instituciones universitarias que ofrecen entre sus posibilidades el estudio de este campo, tanto en lo investigativo como en la formación profesional o de estudios de postgrado.

Su indiscutible protagonismo en el mundo contemporáneo obedece, entre otras razones, a que tiene entre sus objetivos establecer relaciones necesarias entre la teoría de la comunicación y la teoría organizacional, por una parte, y por otra, los paradigmas o modelos comunicacionales que se conceptualizan y aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, a fin de propiciar fundamentos teóricos que orienten los procesos comunicativos, y propicien la realización de investigaciones aplicadas para la búsqueda de soluciones a problemas de la realidad, tanto en el campo de lo económico como de lo social.

La Comunicación Organizacional se inscribe en la familia de disciplinas de las Ciencias de la Comunicación y su origen está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas que funcionaban de manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras, que de campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y eficacia.

La variedad de matices e interpretaciones presenta una gama amplia, pero muchos autores coinciden en centrar su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, fortalecer la identidad e imagen de la empresa y los valores de su cultura, lo que conduce un mejor funcionamiento de la empresa o institución y una percepción mucho más favorable de la entidad por parte de todos sus públicos.

Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia, y sin que esto nos conduzca a

identificar a todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación, la gestión de comunicación e imagen “se ha convertido por su transversalidad, en un principio de gestión empresarial, ya que nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resumen con tanta fidelidad la eficacia de una gestión” (Villafañe, 1999:12).

Uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones es la comunicación, en tanto forma de intercambio entre los seres vivos que a su vez las constituyen. Su estudio ha conllevado a asumirla no solo como práctica empresarial, sino además como disciplina académica. Refiriéndose a su epistemología, Goldhaber sostiene que “la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudioso de la Comunicación Organizacional estudia la conducta de comunicación de las personas que forman las organizaciones”, como consecuencia de su condicionante humana y social. (1984: 111)

Esta disciplina “... centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”. (Trelles citado por Acosta, 2002: 21)

La comunicación en organizaciones ocupa ciertamente un lugar central en el funcionamiento y la propia existencia de las entidades, pero resultaría excesivo reducir todos los procesos que en ellas se realizan a propósitos comunicacionales. Si bien estamos son criticables las posiciones reduccionistas que sólo ven a la comunicación desde un punto de vista instrumental, sin advertir que se trata de un fenómeno mucho más complejo, cuyo eje son los procesos de construcción de significados compartidos en contextos organizacionales, concretos, con determinaciones históricas y sociales, a partir de la interacción entre sus miembros, tampoco es posible referir a esta construcción la razón de ser de la organización o de la sociedad en su conjunto. (Trelles citado por Acosta, 2002: 21)

Diversos puntos de partida se advierten en el desarrollo de la disciplina y la concepción de su objeto de estudio. En los primeros años predomina el enfoque instrumental: la

comunicación se concibe como instrumento para el traslado de información, se le atribuye un carácter objetivo y se asume la información como algo material, "trasladable". La calidad de los procesos comunicativos se evalúa en la medida en que la interpretación final del mensaje se acerca a la concepción de éste por parte del emisor, en lo que se identifica como fidelidad de la transmisión; las investigaciones analizan factores de eficiencia en términos de fidelidad de la transmisión de mensajes, desconociendo el carácter activo del receptor como parte fundamental del proceso.

Con el desarrollo del conocimiento de la materia, y a partir de resultados de las propias investigaciones, la aproximación al fenómeno comunicativo en organizaciones va ganando en complejidad, y comienza a verse de otra manera: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad; como parte fundamental del sistema organizacional, e incluso desde posiciones más extremas, como la organización misma.

Para hablar de la importancia de planificar y gestionar la comunicación, es necesario partir de su función dentro del quehacer empresarial.

La diversidad de enfoques sobre esta materia se aprecia incluso con respecto a su denominación. Así en Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación Organizacional, en tanto en Europa se le denomina Comunicación Institucional, Corporativa o más modernamente, tanto en Estados Unidos como en Europa, Corporate. En América Latina se le conoce tanto con un término como el otro, e incluso existen corrientes que la identifican con las Relaciones Públicas.

El estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos, pero en casi todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos, que incremente la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos.

Las distintas tendencias teóricas o escuelas se distinguen por sus marcadas diferencias sobre concepciones, funciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las

organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

En el caso de los estudios de Comunicación Organizacional, al igual que en otras áreas, se reflejan los puntos de partida o concepciones básicas de las tendencias que tipifican las ciencias sociales contemporáneas. Esta influencia se aprecia en una mayor dimensión al examinar el carácter transdisciplinario del universo que abarca su estudio, cuyo tutelaje se disputan áreas tan diversas como la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y las Administrativas, por sólo señalar algunas.

Y es que desde la mirada de cada una de ellas se aprecia una manera particular de examinar el fenómeno con toda legitimidad. La integración de estos puntos de vista en una suerte de enfoque gestáltico, nos ofrecería una imagen mucho más rica y reveladora de procesos tan complejos como los de la comunicación en organizaciones, sean estas cualesquiera que fuesen.

#### **1.4 Ámbitos de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos, y considerando a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización.

##### **1.4.1 Comunicación interna.**

La comunicación interna, hasta muy poco era tema de escaso o ningún tratamiento en las empresas, se encuentra ya en el campo de la atención de éstas, pero sin lograr todavía el suficiente nivel de actuación en consecuencia, pues en términos de acciones poco más de la mitad de las empresas ha realizado acciones en este sentido, y es escaso el presupuesto.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes

integrantes de su público interno.

#### **1.4.1.1 Públicos Internos, redes, canales y flujos**

Forman parte de la plantilla de la organización en dependencia del lugar que ocupan dentro del organismo, pueden distinguirse dos tipos de públicos internos, los directivos o jefes y los empleados en general.

##### **Públicos Internos**

El público de una organización o institución son las personas a quienes van dirigidos los mensajes emitidos por la misma. También se les denominan actores y de manera particular, los públicos o actores de la comunicación interna (público interno) son: conjunto de trabajadores, dueños y representantes de los trabajadores.

El público interno es el grupo de personas que conforman una institución, estando directamente vinculados a los cuales se les deben mantener muy bien informados ya que ellos deben estar no solo implicados con las metas y objetivos de la organización sino comprometidos y ser portadores de una buena imagen de la institución hacia el público externo.

En opinión de Muriel y Rota (1980), la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia, y otro tanto sucede con el público, quien a través de su vinculación con el sistema organizacional trata de resolver una serie de necesidades individuales que correspondiendo a la escala de Maslow, van desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal”.

Se puede objetar entonces, que es el grupo de personas que conforman la organización y que están directamente vinculadas a ella, implicados con su misión, visión y conscientes de que el logro de los objetivos y supervivencia organizacional depende de ellos.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales y se construyen valores de la cultura organizacional.

A través de la comunicación se obtiene la información necesaria acerca de la

organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

En correspondencia con los ámbitos formal e informal, las redes se clasifican según la dirección del mensaje y la forma de emisión del mismo de igual manera. Las redes formales son, evidentemente, aquellas en las que los mensajes fluyen por las vías oficiales establecidas por la dirección. Las redes informales son los flujos de mensajes que escapan al control de la dirección, Torquato los define como “aquellos no planeados por la dirección, que escapan a su control o que ignoran, inclusive, la existencia de los canales formales” (Gaudencio T. citado por Acosta, 2002: 26)

Goldhaber plantea como rasgos comunes en todas las investigaciones sobre comunicación informal que los mensajes de este tipo son rápidos porque se transmiten a la velocidad que los emisores y receptores desean; tienen un alto grado de veracidad y contienen gran cantidad de información. Sobre las desventajas de la comunicación informal, se encuentra el hecho de “que a veces sus redes de difusión son utilizadas para propagar rumores falsos” (1984: 111)

Francisco Gaudencio Torcuato (1988). Partiendo de una concepción de comunicación como proceso simbólico de reforzamiento o modificación de actitudes y sentimientos de los integrantes de la organización, propone el diseño de un discurso simbólico de empresa que sirva como punto hipotético central, suerte de plataforma congruente que atenúe las diferencias entre: las comunicaciones técnicas, a las que califica de, generalmente poco atractivas; las comunicaciones cognitivas, intrínsecas a los comportamientos individuales y las comunicaciones normativas, orientadas para la transmisión de normas y valores que serán aplicados en las diversas situaciones funcionales. (31)

Además clasifica los actos comunicativos que tienen lugar en la organización a partir del área en que se expresan, a saber: de comunicación cultural, en la que se realizan procesos de intercambio de sentimientos, ideas y símbolos; de comunicación colectiva, que comprende actos comunicativos indirectos, unilaterales y públicos, en los que el comunicador es grupal, la relación es mediática y persiguen objetivos vinculados con la

formación de la imagen institucional; de sistema de información, en la que sitúa una amplia red de información en soporte digital llamada a proveer a la organización de informaciones relevantes, oportunas y precisas para la adecuada toma de decisiones.

Esta comunicación se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar, así podrá transitar por estructuras formales o por vías informales y a su vez presentará un sentido o dirección, que corresponderá a objetivos determinados.

De esta forma, se establecen varios tipos de flujos que se clasifican en: descendentes, ascendentes, horizontales, transversal, informal y mediática intermedios y la base; de la cual Katz y Kahn (1979) identificaron cinco tipos:

- 1 de instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas,
- 2 explicación razonada de las tareas, que apuntan a la interrelación y razón de ser de grupos diferentes dentro de la organización y busca objetivos integradores,
- 3 procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones,
- 4 retroalimentación, elogio y reconocimiento a los resultados de trabajo de empleados,
- 5 motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de la organización, y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.

Debido a la estructura piramidal predominante en la mayoría de las organizaciones y a la consiguiente jerarquía establecida, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones; esto conlleva a que uno de los principales problemas comunicativos en la mayoría de las organizaciones es el exceso de mensajes en este sentido. Esta superabundancia de información provoca la poca adecuación de los mensajes a los intereses y rasgos de los receptores y la no selección de la información adecuada, producto de la escasez de mensajes humanos.

1. Ascendentes se refiere al flujo de comunicación que se dirige de los empleados

hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos.

Tiene una gran importancia porque permite conocer el nivel de recepción de instrucciones, de cumplimiento de labores y funciones, el surgimiento de problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima organizacional.

Predomina la comunicación desde los subordinados hacia la dirección de la organización puede incluir temáticas relacionadas directamente con la producción, sobre todo si existe una planificación de la comunicación que contemple este flujo y emprenda acciones que lo potencien.

Se hace énfasis, una vez más, en la necesidad de establecer políticas organizacionales que aseguren un enfoque planificado de la comunicación para aprovechar y estimular lo positivo de este tipo de flujo y evitar lo negativo.

Lucas Marín plantea, “En cualquier caso es precisa una filosofía participativa por parte de la dirección para que la comunicación ascendente sea eficaz.” (2002: 385)

“La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. (...) marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.” (Smith citado por Goldhaber, 1984: 105)

2. Horizontales, tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área.

En los flujos horizontales “Es especialmente importante la atención a los problemas de status, de manera que cualquier comunicación en la que, de manera verbal o no, se rocen temas relativos a la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello, el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficacia.” (Lucas Marín, 2002: 384)

3. Transversal, uno de los flujos más contemporáneos y menos generalizado es el que propone la comunicación en todos los sentidos y desde todos los niveles, es el que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización y la toma

de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas.

4. Informal, cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama.
5. Mediática, si la comunicación no es personal, sino se utilizan medios para realizarla. Pueden usarse en ella medios masivos, como periódicos o revistas, o más limitados en su reproducción, como boletines u hojas informativas.

Con las nuevas tecnologías se incorporan más sofisticados medios electrónicos, comunicación mediante fax; correo electrónico; redes internas; Internet, entre otros. Ello supone un modo totalmente diferente de asumir no sólo la comunicación, sino el mundo, el tiempo y el espacio, en el que la gestión de información y el conocimiento se destaca de modo particular.

#### **1.4.2 Comunicación externa.**

La comunicación externa es como su nombre lo indica aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular o de manera general, como la representación de un todo.

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico, que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo.

No obstante, Bartoli afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas, y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia.

### 1.4.2.1 Públicos externos

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución, que influyen y son influidos por la misma. La identificación y segmentación de éstos se realiza, por lo general, según el rango de importancia que revisten para la organización. No obstante, desde la teoría podemos encontrar sistematizaciones muy acertadas, como la ofrecida por Muriel y Rota (1980) quienes, de acuerdo al nivel de relación que mantienen los públicos externos con la institución, los clasifican en: generales y específicos.

Según estas autoras, los públicos generales “se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la "opinión pública" y a través también de los propios públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva” (Muriel y Rota, 1980:307). Éstos están conformados por la comunidad nacional y la comunidad internacional.

Por otra parte, los públicos externos específicos son aquellos que se encuentran relacionados directamente con la institución y su clasificación se establece a partir de los motivos de contacto de éstos con la misma. Las autoras los separan en cinco tipos: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance.

- 1 Los clientes o usuarios son todos aquellos individuos que consumen el producto o servicio que ofrece la institución.
- 2 Los individuos que proporcionan los insumos necesarios para el funcionamiento de la institución son los proveedores.
- 3 La localidad es la comunidad geográfica donde se encuentra ubicada la institución.
- 4 Existen otras instituciones con las que la organización debe mantener relaciones para poder desarrollar sus funciones, éstas pueden ser educativas, culturales, gubernamentales o no gubernamentales, económicas, etc.
- 5 Los medios de comunicación de gran alcance constituyen un factor de éxito en la Comunicación Institucional Externa debido a su amplia cobertura. Éstos permiten la comunicación de la organización con los públicos generales y con otros públicos

específicos y se pueden dividir en radio, televisión, impresos, cine e Internet.

A esta clasificación cabría añadirle otras categorías relevantes para la institución:

- 1 La competencia que no es más que el público conformado por las organizaciones que poseen objetos sociales similares al de nuestra institución y que ocupan un lugar significativo en el entorno.
- 2 Los líderes de opinión son personas que se caracterizan tener gran influencia sobre los miembros de un grupo ya que son percibidos como una fuente altamente fidedigna y objetiva. Pueden encontrarse en el entorno externo de una institución, pero también a lo interno de la misma por eso se les considera como un público mixto. Dentro de esta categoría de público se incluyen a autoridades políticas, empresarios reconocidos, expertos, medios de comunicación, etc. Debido al papel clave que tienen estos individuos, las instituciones deben conocer la postura de los mismos, el grado de credibilidad del cual gozan entre la población y su capacidad de influir en la opinión pública.

La comunicación externa tiene el conjunto de inputs, o elementos que alimentan a la organización y al de outputs o respuestas de la entidad a la sociedad. Por la importancia de la proyección social del sistema cubano, no se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno. Precisamente en su relación con él, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto, radica la esencia de su existencia y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales y podría afirmarse incluso que en muchos casos, llega hasta el nivel personal.

Mediante la comunicación y el intercambio con el entorno externo o ambiente relevante, como lo llama Kreps, (1990), recibimos todo aquello que nos permite funcionar, información, energía, materias primas, recursos humanos, en un plano material más concreto, pero además en el campo de la conciencia y la ideología, encontramos fuentes enriquecedoras, como puede ser la historia, el acontecer nacional, que forman valores para la supervivencia y el fortalecimiento de la identidad.

Mediante los outputs hacia el entorno externo, la organización beneficia a la sociedad con los aportes directos de sus productos o servicios, o indirectos al posibilitar la solución de problemas sociales con las riquezas que crea y que se distribuyen

equitativamente en nuestra sociedad. Al tiempo que retorna aquellos símbolos, y valores que tomó de la sociedad y los devuelve enriquecidos y transformados, con lo que tributa al entorno externo en este plano también, en una relación dialéctica sistemática y continua.

No obstante, Bartoli afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas, y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia.

La comunicación externa debe integrar junto a la comunicación interna el sistema de comunicación de la empresa, para lo cual es necesario el enfoque sinérgico. La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos.

Mediante la comunicación y el intercambio con el entorno externo o ambiente relevante, como lo llama Kreps, (1990), recibimos todo aquello que nos permite funcionar, información, energía, materias primas, recursos humanos, en un plano material más concreto, pero además en el campo de la conciencia y la ideología, encontramos fuentes enriquecedoras, como puede ser la historia, el acontecer nacional, que forman valores para la supervivencia y el fortalecimiento de la identidad.

Es decir, este ámbito de la comunicación representa un rol primordial en las relaciones con el entorno y por consiguiente en su propia definición cultural tanto en el sentido de lo que toma de su medio como de la conciencia de lo que no es.

La organización, al ser una estructura ubicada en un contexto social, como resultado de su origen y objeto social, se relaciona de forma simultánea con su medio interno y externo. Piñuel lo define de este modo: “La escala de las prestaciones de la empresa

para los públicos externos es siempre una escala social (deberes, derechos, compromisos ajustados a leyes o a principios morales).

Asimismo, se relacionan aspectos propios de la cultura con los públicos de la Organización: “La concreción de los valores esenciales de la empresa en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial y deben impregnar las relaciones de la empresa con sus públicos. Tanto los internos como los externos.” Estas relaciones están basadas principalmente en la comunicación interna y externa respectivamente. (Sanz de la Tajada, 1996: 64)

Ambos ámbitos, como ya se ha señalado, son interdependientes: “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, 2002: 382). Una vez más se impone la importancia de desempeñar una gestión de comunicación eficaz que integre ambos medios y sus respectivos públicos en función de lograr una coordinación de los distintos factores –tanto hacia el interior como hacia el exterior- que conllevará a la satisfacción tanto de los integrantes de la organización como de los clientes o usuarios de la misma.

Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Resulta complicado establecer un límite espacial o funcional que indique dónde se acaban las relaciones internas de comunicación hasta el punto de que algunos autores, como Joan Costa, se inclinan hacia la posición de no dividir las para su estudio.

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico, que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo.

## **1.5 Componentes del proceso de comunicación en la Comunicación Organizacional.**

Partiendo de que la comunicación organizacional, al ser un proceso complejo y matizado, no puede ser fragmentada en partes ni considerada una sumatoria de esos fragmentos, se hace necesario, como recurso para el estudio de su comportamiento, dividirla en componentes o elementos para una mejor aproximación teórica a su praxis.

Para que haya comunicación resulta imprescindible la existencia, en primer lugar, de mensajes y públicos en las organizaciones de los que se derivan otros componentes cuyo funcionamiento y características influirán notablemente en las relaciones humanas ya sean positivas o negativas dentro de la organización. La comunicación es una disciplina que despliega su abanico conceptual y metodológico sobre las siguientes subdisciplinas:

- Teoría de la Comunicación
- Análisis del discurso
- Narrativa audiovisual
- Industrias culturales
- Realización y producción audiovisual
- Estructura de la información y la comunicación
- Historia de los medios de comunicación
- Redacción periodística
- Teoría de la publicidad y de las Relaciones Públicas
- Semiótica de la publicidad
- Crítica mediática

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

**Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión de donde nace el mensaje primario.

**Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

**Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el *feed-back* o retroalimentación.

**Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.

**Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información. Según Goldhaber, se llama mensaje a la información que se emite y se recibe y a la que los receptores atribuyen un significado. No obstante, se podría agregar que los emisores también le atribuyen un significado, de hecho, la eficacia de la comunicación esta determinada, en gran medida, por la coincidencia de esos significados. Con respecto al contenido de esta información señala que "tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas." Sería inadecuado adjetivarla como "significativa" pues la información es ajena a la voluntad humana; en otras palabras: cualquier tipo de información que circule en cualquier sentido o dirección, de forma voluntaria o no y que posibilite la relación entre las personas implicadas, es un mensaje. (1984: 18)

Se han establecido diversas clasificaciones de los mensajes, por ejemplo, según cuatro taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo. Esta investigación enfocará el estudio de los mensajes desde su contenido. Redding propone clasificarlos en de tarea, de mantenimiento, y humanos. Los de tarea se relacionan con los productos y servicios que brinda la organización así como otras actividades asociadas a la producción del sistema; los mensajes de mantenimiento se refieren a la realización de esa producción, o sea, al funcionamiento de la organización y los humanos, como su nombre lo indica, van dirigidos a los integrantes de la misma, a sus necesidades y actitudes.

Los mensajes no verbales incluyen, por ejemplo, el lenguaje corporal, las características físicas, la conducta de contactos, el espacio personal, los objetos, el medio ambiente entre otros. Estos han sido definidos, según Applebaum, como “hablar sin palabras... indicios que no son parte del lenguaje pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en las situaciones de comunicación” (Applebaum citado por Goldhaber, 1984: 120).

Otro aspecto a tener en cuenta para el estudio o clasificación de los mensajes es el de los objetivos a lograr con cada uno. Aunque muy frecuentemente los mensajes en el seno de una organización, sobre todo los vinculados a la vorágine de trabajo diaria, se emiten sin una clara conciencia de objetivos comunicativos por alcanzar, cada tipo de mensaje enviado a un público determinado, mediante un canal específico, debe plantearse la consecución de objetivos concretos.

**Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

**Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

**Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

**Interferencia o barrera:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del

sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

**Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

### **1.6 Funciones de la comunicación en las organizaciones.**

Se han determinado por parte de los distintos autores, diferentes tipologías en cuanto a funciones de la comunicación:

**Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidad o habilidades y convicción o convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

**Afectivo-valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es muy importante para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

**Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad de auto regularla u auto reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Katz y Kahn, por ejemplo, las enmarcan en dos contextos: uno en el ámbito de la organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección;

y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con roles más específicas entre los que se encuentran instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

Otros autores concentran las funciones en áreas muy específicas de la organización. Fernández Collado, estudioso mexicano habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización, procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial y finalmente la función de mantenimiento, dedicada a la socialización de los públicos internos; la elevación de la autoestima de los individuos; el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el fortalecimiento de las propias funciones de producción e innovación. (Fernández Collado, 1997: 24-25).

Hay quienes reducen las funciones a actividades muy puntuales, tales como: coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Martín, 1995: 23)

Otras de las funciones de la comunicación que resultan útiles en este caso son las planteadas por Thayer, que propone cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir y para integrar. (Thayer citado por Goldhaber, 1984: 100)

Se han establecido además las funciones descriptiva, que “investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización”; la evaluadora que “explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo”; y por último la función de desarrollo, que “analiza cómo reforzar aquello

que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo". (Fernández Collado citado por Trelles, 2002: 16)

Esta tipología considera a la comunicación como un proceso, es decir, una función conlleva de cierto modo a la otra, describe las diferentes formas en que se puede asumir la comunicación y establece un ciclo de constante perfeccionamiento de la gestión comunicativa.

En sentido más general, Justo Villafañe propone dos principios que deben tenerse en cuenta en la gestión de comunicación en organizaciones, estos son el principio normativo y el principio de integración. El primero de ellos constituye una referencia permanente a la cultura y modos de hacer de la organización y permite su constante reproducción; el principio de integración incluye la coordinación de todas las acciones comunicativas.

En concordancia con esto, se presenta el enfoque sinérgico como paradigma a seguir en la gestión de comunicación en una organización, pues esgrime que el aunar la acción en función de un objetivo común con el respaldo de una planificación adecuada multiplica la capacidad transformadora de la gestión de comunicación en este caso. Esto permite una mejor planificación de recursos, la estructuración de un discurso coordinado y mejores mecanismos de retroalimentación y participación.

Irene Trelles, desde una posición sinérgica, expone claramente las funciones de la comunicación y su estructura gestora en la organización como expresión de este proceso en el contexto de la siguiente forma:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

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

“Ese centro director, que puede traducirse en un grupo, departamento o una persona, por lo general ubicada en una posición muy próxima a la dirección de la organización, coordina las tareas de los diversos componentes del sistema de comunicación empresarial, relativos a recursos humanos, infraestructura tecnológica, diseño y uso de mensajes y canales, equilibrio entre redes de comunicación formal e informal, gestión de comunicación interna y externa, investigaciones sobre imagen interna o pública, influencia del sistema social sobre la organización, impacto de los cambios tecnológicos y culturales, entre otras funciones.”(Trelles, 2001: 178)

Para entender cómo funciona la Comunicación en las organizaciones, resulta de vital importancia conocer su clasificación. A continuación, se exponen algunos criterios de las profesoras Yarmila Martínez Nocedo e Irene Trelles, (Martínez, 2007), (Trelles, 2007):

En función del Público al cual va dirigida:

- Interna: Que puede ser a su vez, ascendente, descendente y horizontal.
- Externa

Según su forma y canales con respecto a la estructura de la organización:

- Formal
- Informal.

Según el emisor y el receptor:

- Comunicación Personal: Cuando el intercambio de mensajes se realiza entre personas de individuo a individuo, pudiendo ser Directa o Colectiva.
- Comunicación de Masas: Cuando un mensaje es emitido hacia un gran público, en muchas ocasiones, simultáneamente.

Según el objetivo del mensaje:

- Bien Público: Aquellos mensajes cuya fin es principalmente educativo, no lucrativo. De origen altruista, su objetivo es lograr elevar las condiciones humanas de los miembros de la sociedad.
- Política: Mensajes cuyo contenido expresan fines políticos e/o ideológicos.

Dentro de esta clasificación se incluye el término de propaganda.

- Comercial: Mensajes cuya finalidad es “lucrativa”. Dentro de esta clasificación se incluye la Comunicación Externa e Interna de las empresas, conocida como Comunicación Corporativa, Institucional o Empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **Diagnóstico de la Comunicación Organizacional.**

#### **2.1 Introducción.**

El caso de Cuba prueba como pocos la transportación de pasajeros, tarea esencial en la vida de cada pueblo, depende, en su naturaleza y desarrollo, de la organización de la sociedad, determinada básicamente por las estructuras económicas establecidas.

Con el deterioro de la actividad de transportación de pasajeros en todos sus renglones se realizan ajustes estructurales, se reducen actividades y se reunifican las empresas transportista de todas las ramas en MITRANS por espacio de 14 años lo que implicó que muchas entidades cambiaran su objeto social y se perdiera la identidad y sentido de pertenencia de sus trabajadores.

Con la recuperación de la economía se comienza a recuperar también de forma paulatina el transporte y con ello la actividad de transporte a la población, por lo que a partir del 2 de Mayo del 2008 surge la Empresa Provincial de Taxis de Matanzas, según Resolución 117/08 del MEP y el Acuerdo 843 del CPE. La misma esta conformada por la Oficina Central, 5 UEB que prestan servicios en MN y 1 UEB en CUC.

A continuación se muestra la Estructura Organizativa de la Dirección General y el resto de las Unidades Empresariales de Base en la siguiente orden:

1. Empresa.
2. Unidad Empresarial de Base de Matanzas.
3. Unidad Empresarial de Base Unión de Reyes.
4. Unidad Empresarial de Base de Jagüey Grande.
5. Unidad Empresarial de Base Colón.
6. Unidad Empresarial de Base Cárdenas.
7. Unidad Empresarial de Base Turismo Varadero.

## **2.2 Presentación de la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes.**

Por los servicios que brinda su Plan de Producción para este año 2009 fue 1.88.100 MP y de ellos ascendieron como promedio a 1.298.00 MP por concepto de servicio prestado a Salud en MN y transportación a la población en MN.

El cumplimiento de los principales indicadores del plan acumulado hasta diciembre 2009 (Ver anexo no. 5)

Su actividad fundamental consiste en:

1. Brindar servicios de transportación de pasajeros por taxis al sistema de salud en pesos cubanos.
2. Prestar servicio de mantenimiento y reparación de vehículos automotores a las entidades del sistema del Grupo Empresarial CUBATAXIS, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Grupo Empresarial, en pesos cubanos.
3. Prestar servicios de ponchera y fregado a entidades del Sistema del Ministerio del Transporte y de parqueo, en pesos cubanos.
4. Prestar servicios de mantenimiento y servicio de baterías a entidades del Grupo Empresarial CUBATAXIS, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por dicho Grupo Empresarial, en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos, así como a otras entidades que estén radicadas en sus instalaciones en pesos cubanos.
6. Brindar servicios de transportación de equipaje y paquetería ligera en pesos cubanos y pesos convertibles.

### **MISIÓN:**

La Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes tiene como propósito garantizar la transportación de pasajeros dentro del territorio nacional, acorde con las preferencias y necesidades y solvencia económica a través de servicios de alquiler de autos, cumpliendo con las expectativas del cliente y administrando con eficiencia los

recursos disponibles.

### **VISIÓN:**

Somos la vanguardia del transporte de pasajeros y servicios de taxis en Unión de Reyes, por satisfacer a nuestros clientes y trabajadores administrando los recursos con eficiencia y eficacia.

Sus actividades contratadas con clientes son fundamentalmente en la transportación de los emodializados y turnos médicos.

Con un parque de equipo de más de 30 años de explotación, provenientes en su totalidad de la extinta Unión Soviética y que solo por la abnegación y sentido de pertenencia de estos trabajadores, hoy continúan de alta técnica, manteniendo un coeficiente de disponibilidad técnica del 81 %.

Para la ejecución del servicio la plantilla cuenta con: Ver Anexo No. 2

Comportándose la misma a un 82% de completamiento.

La entidad de objeto de investigación durante los años difíciles de período especial logró mantener resultados económicos favorables y su colectivo labora por alcanzar la Condición de Vanguardia Nacional, así ser declarados de referencia Nacional en esta actividad por la eficiencia y calidad de los servicios prestados, otorgando en este año la Condición de Primer Lugar a Nivel Provincial en la Emulación Socialista en el Tercer Trimestre.

Sin embargo, la carencia de una estrategia de comunicación, constituye hoy un aspecto a resolver a partir que el mismo atenta contra la imagen actual que ofrece a sus diferentes públicos por lo que nos planteamos el siguiente problema.

**Ver Anexo 1. Organigrama de la organización.**

## **2.3 Metodología de la Investigación**

### **1. Estrategia investigativa.**

#### **Población**

La población seleccionada para la investigación fueron los directivos y empleados de la Organización objeto de análisis, los directivos de salud y los clientes fijos que reciben el servicio de hemodiálisis de Salud.

#### **Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la tabla de muestreo según NC ISO: 2859 tomando como nivel de inspección el riguroso y como población la plantilla real de trabajadores existentes en la Base:

5 directivos (100%).

3 Técnicos.

15 Obreros.

2 Trabajadores Administrativos

4 Trabajadores de Servicios

4 Directivos de Salud Municipal vinculados al servicio (100%).

10 Clientes de l servicio de hemodiálisis que reciben habitualmente el servicio.

#### **Encuestas**

Para conocer las características generales del funcionamiento, antecedentes, situación actual de la organización, sus públicos, canales, relaciones comunicativas y laborales y otros rasgos organizacionales que serán útiles para los instrumentos posteriores.

#### **Entrevistas**

Las encuestas estarán estructuradas en preguntas para conocer las relaciones comunicativas.

#### **Análisis de contenido:**

Se realizará a los medios de comunicación escritos que haya en la Organización cuya

función sea informar a los trabajadores sobre cualquier aspecto relacionado o no con el centro. Además se revisarán documentos que aporten datos sobre estrategias, estilos de dirección, enfoque de comunicación, etc.

**Observación:**

Participativa: Se llevará a cabo de forma simultánea con los demás instrumentos. Permitirá comprobar datos obtenidos durante la investigación por medio de las entrevistas y encuestas, además proporcionará información confiable.

**2.4 Análisis de los resultados**

Durante la realización del presente trabajo se contó con la cooperación de todos los trabajadores de la organización de forma conciente y con el interés de buscar soluciones a problemas hoy existentes que le pueden distorsionar sus resultados laborales

Por espacio de 6 meses, se participó de forma directa en las diferentes actividades que realiza la organización sistemáticamente y en reuniones con los trabajadores y el Consejo de Dirección.

El público externo estuvo conformado por 14 personas realizándosele entrevistas a 4 directivos de la Dirección de Salud Municipal y a 10 clientes de la población que reciben habitualmente este servicio.

**2.4.1 Resultados en el ámbito interno:**

Se realizaron las entrevistas a directivos de la UEB Taxis, la guía parece en el anexo # 4.

Para conocer los criterios que los directivos tienen de la comunicación dentro y fuera de su organización aplicamos la entrevista que se encuentra en los anexos.

Los directivos entrevistados expresaron que no existen directrices, ni documentación alguna en la organización que oriente la comunicación, solo en la actualidad la Empresa Provincial ha comenzado a tratar estos temas producto a la entrada de la misma en el perfeccionamiento empresarial.

Coinciden en que la información la realizan de forma verbal o telefónica en dependencia

de la premura de lo que se quiera transmitir, que en la mayoría de los casos son para orientar tareas o analizar insuficiencias de los servicios.

Solo tienen planificado brindar información a los trabajadores en las asambleas que se realizan mensualmente y en los matutinos de forma diaria.

Reconocen que existe total accesibilidad para que los trabajadores le transmitan criterios y opiniones a los directivos pero saben que no es una práctica habitual entre estos, por lo que esperan a reuniones y en oportunidades los directivos se enteran de situaciones por comentarios de pasillos.

De los 5 directivos entrevistados cuatro plantearon brindarle información al administrador de la organización, en todos los casos explicaron que no transmiten nada al resto de las áreas salvo cuando se le solicite por el administrador, por su parte el administrador expresó que le brinda información a sus superiores administrativos, el partido y gobierno del municipio.

El sistema de retroalimentación que utilizan es las asambleas y las conversaciones directas con los trabajadores, pero la falta de respuesta a sus planteamientos y las soluciones a sus problemas, ya que en gran medida se sale de las posibilidades de la organización, ha conllevado a que muchos de los criterios no sean vertidos.

Expresaron que esta misma situación ha permitido que proliferen los rumores que no en todos los casos son bien infundados y se han logrado controlar por la explicación oportuna de la administración de conjunto con el partido y el sindicato.

Reconocen que la principal fuente de recibir información del exterior son las reuniones de trabajo tanto con el organismo superior como de entidades que interactúan con la organización, entre ellos funcionarios de algunos organismos que utilizan el servicio ocasionalmente, no obstante debido al servicio que prestan a diario reciben infinidad de información telefónica para la realización de transportaciones.

Reconocen que la organización hacia el exterior utiliza las reuniones para informar aspectos de la misma y expresan que donde más información brinda es en el municipio donde se encuentran enclavados en grandes plenarios.

Coinciden en tener total identificación con los usuarios tanto los fijos como los

eventuales quienes le informan de cualquier problema que se presente durante la prestación del servicio para su posterior análisis.

Todos los directivos plantearon sentirse reconocidos tanto con las diferentes instituciones que inciden en la organización así como con la comunidad donde se encuentran enclavados a los que les prestan servicios y ayuda a soluciones de índole social, en las diferentes tareas de la Reanimación convocadas en el municipio, como reconstrucción de centros educacionales y de salud. Reconocen que debe existir una buena comunicación que los ayude a solucionar problemas que aún se presentan en la entidad.

Para conocer los criterios que sobre la comunicación tienen los trabajadores de la organización (Público Interno) se aplicó la encuesta a los 24 seleccionados, la que se encuentra en el anexo # 5.

Con relación a los medios o vías que utiliza la administración para brindar la información el 66 % expresó que producto de la propia dinámica del trabajo la vías más utilizadas son las telefónica y las verbales, consejos de dirección, matutinos y asambleas, y el 34% restante manifiesta que se hace de manera escrita

En cuanto a información recibida por los trabajadores el 100 % plantea se utiliza para orientar tareas y señalar errores, sólo el 22 % que se utiliza para reconocer los resultados positivos de algún trabajador.

En cuanto a la actualización de las informaciones que reciben el 100 % plantean que es actualizada y consideran que solo las relativas a tareas inminentes a realizar llegan con prontitud, aunque expresaron que en ocasiones las de órdenes de trabajo se han retrasado lo que ha propiciado algunas demoras en los servicios prestados, las informaciones de otras índoles llegan con retraso.

El 100 % de los encuestados coincidió en que solo conocen el comportamiento del resto de las áreas de trabajo al cierre de cada mes, que en las asambleas se da una información y que en ocasiones tan amplia que no puedes tener en cuenta todos los detalles, además plantean que no es sistemática la frecuencia de esa información.

Todos los encuestados plantearon brindar información sólo a los superiores en la entidad y el 60% planteó que a los compañeros a su mismo nivel, además el 40 % también afirma comunicarlo en su seno familiar.

Las informaciones de trabajo orientadas por la dirección o el jefe inmediato el 50% consideran que en muchas oportunidades son confusas porque no se reciben completas, conllevando a insuficiencias en los servicios.

El 100 % refiere que la organización política y el sindicato transmiten informaciones claras y útiles.

Explican que en ocasiones las informaciones dadas por otros trabajadores o personal ajeno incluso a la organización, han traído cierto malestar dentro del colectivo y no han sido reales.

Las reuniones y matutinos las consideran útiles para esclarecer inquietudes, los murales aunque recogen información de toda índole lo ven poco útil por no tener tiempo para detenerse a observarlo, la vía telefónica aunque útil para algo rápido puede traer problemas porque no siempre el trabajador es quien recibe el recado y llega por una segunda o tercera persona.

Las conversaciones en horarios de almuerzo y pasillos se usan pero para mantener las relaciones entre los trabajadores.

De las restantes vías no hacen referencia.

Existió total coincidencia en que las informaciones recibidas y enviadas al exterior son mediante reuniones, el teléfono y muchos chóferes plantea que en día a día de su labor brindan información de forma espontánea de la entidad.

Los mecanismos utilizados para recoger información de los trabajadores son las conversaciones de los jefes con los trabajadores y en segunda instancia las asambleas sindicales.

#### **2.4.2 Resultado en el ámbito Externo.**

Se realizaron las entrevistas a los directivos de Salud, vinculados al servicio de Taxis, los cuales plantearon que día a día se emiten informaciones fundamentalmente para la realización de tareas. (anexo # 6).

En cuanto a la información sobre el servicio, es el puesto de mando de Salud quien tramita la información con la UEB de Taxis.

Expresaron que la vía más utilizada es la telefónica.

La retroalimentación se realiza mediante el intercambio con los jefes de áreas de las organizaciones.

En la actualidad se perfila un especialista para encargarse de la Comunicación en la entidad con vista a integrarse la misma al proceso de perfeccionamiento empresarial.

En sentido general plantean que no existen mecanismos de retroalimentación sobre el servicio brindado, los clientes emiten los criterios directamente a la Dirección de Salud, la cual se encarga de comunicarlo a la UEB de Taxis.

En cuanto al servicio a colaboradores plantean que en algunas ocasiones llega información por parte del puesto de mando pero con muy poca frecuencia.

Además se entrevistaron 10 clientes habituales de este servicio, los cuales reciben el servicio de hemodiálisis en el Hospital Provincial "Comandante Faustino Pérez", (anexo # 7), los cuales plantean:

La información es brindada por el puesto de mando de la Dirección de Salud quién les comunica la hora de recogida.

No existen mecanismos establecidos para conocer la satisfacción con el servicio recibido, en caso de existir quejas se tramitan con el mismo puesto de mando de Salud.

El taxista es la persona que establece comunicación con los clientes, aportando los datos de la organización que en ocasiones requieren los clientes.

### **Resultados de la Observación**

Guía de Observación (anexo # 8).

Durante el período de participación en la entidad (6 meses), se pudo apreciar deficiencias en los procesos de la comunicación interna como, en la realización de su Consejo de Dirección, las acciones comunicativas realizadas fueron de forma desordenadas, por lo que de los acuerdos emanados, a los trabajadores solo le llegó el 50% de la información y en su totalidad de forma verbal.

Los mayores emisores son, los dirigentes y luego, en ese orden, los jefes inmediato de cada área de trabajo.

Los mensajes se envían tanto de forma formal como informal y las formas más comunes son en igual proporción la oral y la telefónica, esta última debido a que los obreros la mayor parte del tiempo están fuera de la entidad.

El flujo que se identifica como predominante es el vertical descendente y se registran algunos niveles de comunicación vertical ascendente.

La comunicación horizontal no es reconocida, se efectúa salvo en algunas oportunidades de forma muy dirigida para los problemas formales de trabajo, no siendo así en cuanto a los problemas personales que se manifiestan relaciones interdepartamentales muy cordiales.

En ningún caso se reconoció el flujo transversal.

Los mensajes predominantemente están asociados a la orientación de tareas y a desempeños laborales y aunque en la encuesta no se registró sí estuvo de manifiesto durante la observación el mensaje de contenido humano.

Los mensajes se reciben por el jefe inmediato u otro trabajador de su área principalmente vía telefónica, no siendo claros porque llega principalmente a los obreros incompletos lo que en ocasiones provoca problemas con el servicio a prestar.

Por lo que se evidencia la existencia de interferencias en el proceso comunicativo.

Con el público externo se pudo apreciar que existe una comunicación aceptable proyectando la organización la mayor parte del tiempo estabilidad y disciplina para ejecutar los servicios.

### **Análisis de la documentación**

El análisis de los documentos normativos arrojó como resultado que tanto su misión, visión, objetivos estratégicos, reglamento y normas de funcionamiento organizacional, aparecen explícitamente definidos en dichos documentos.

La totalidad de los trabajadores se sienten comprometidos con la organización porque en la misma se encuentran cubiertas sus expectativas en cuanto a satisfacción personal (retribución salarial) , se pudo comprobar en los análisis de la documentación,

trabajadores con más de 20 años en la organización como chóferes.

En el colectivo priman los principios de patriotismo, honestidad, sinceridad, se encuentran comprometidos con la labor que realizan y reconocen su importancia en la sociedad.

La organización en su entorno es reconocida por los servicios que presta a la población y en especial a la comunidad con su participación en las tareas de la reanimación, ejemplo, reparación de centros educacionales y de salud.

Se observó además que no existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

Reconocen que su visión es mantener la condición de colectivo Vanguardia Provincial por la eficiencia y la calidad de los servicios que prestan.

## **2.5 Análisis del clima organizacional.**

Para el Diagnóstico del Clima Organizacional en la UEB Taxis se utilizó un grupo de herramientas y técnicas con la finalidad de evaluar cómo se manifiestan sus diferentes dimensiones o elementos y así proponer un plan de intervención que facilite mitigar las deficiencias que atenten contra la mejora continua del Clima Organizacional.

### **✓ Análisis del Cuestionario del Clima Organizacional considerando sus funciones**

Al realizar el análisis del estudio del clima organizacional se determinó mediante los resultados que se aprecian en el **gráfico1**, que existen brechas entre los criterios de los directivos y los subordinados en cuanto al liderazgo, motivación, comunicación, trato y relaciones, toma de decisiones, fijación de metas y control; se observó a partir de la dimensión relaciones- interpersonales una reducción del margen entre las brechas, lo cual significa que a partir de este punto existen semejanzas entre las opiniones brindadas por los encuestados. También se aprecia la coincidencia en la percepción que tienen sobre el control, tanto los directivos como los subordinados.

Al analizar el criterio de los dirigentes, es de destacar que el clima según ellos se encuentra en un estado favorable, donde las relaciones interpersonales alcanza el

valor más bajo.

Se aprecian según el criterio de los subordinados que se encuentran deteriorados casi todos los elementos del clima, excepto el control, siendo la comunicación, motivación y relaciones interpersonales los de valores más bajos.

En general se puede decir que las relaciones interpersonales y la comunicación son los elementos del clima que se encuentran más deteriorados, además debe dársele seguimiento a la motivación y toma de decisiones, considerándose que se deben perfeccionar dichos elementos ya que de ellos dependen la voluntad de esfuerzos para alcanzar las metas.

**Ver Anexo # 9, Grafico1:** Perfil gráfico de las brechas entre subordinados y directivos sobre las percepciones del Clima Organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### ✓ **Trato y Relaciones (Anexo # 10)**

De la aplicación del test se obtiene que tanto los subordinados como los directivos presentan una influencia positiva ya que ambos se sienten implicados y comprometidos con el trabajo que realizan; así como consideran que la dirección controla con regularidad el trabajo de los subordinados, el grupo de trabajo no siempre se caracteriza por la cohesión, unidad, amistad y apoyo, la dirección no anima a ser autónomo, creativo y no permite en ocasiones tomar decisiones cuando es necesario y además la dirección no realiza esfuerzos por crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados, aunque esto no depende directamente de ellos.

#### ✓ **A usted qué lo motiva( Anexo # 11)**

Al analizar las preguntas de este test para valorar hacia dónde están orientadas las motivaciones de los clientes internos, es decir, si al cumplimiento de metas o realización personal, si sienten necesidad de afiliación o poder. Se llega a los resultados siguientes:

- **Orientados hacia la realización personal:** 11 encuestados que representan un 64% de la muestra. Marcando valores entre 4 y 5 de la ponderación en las preguntas 1, 4, 7, 10 y 13.

- **Orientados hacia el poder:** 6 encuestados que representan un 36% de la muestra. Marcando valores entre 4 y 5 de la ponderación en las preguntas 2, 5, 8, 11 y 14.
- **Orientado hacia la afiliación:** Ninguno de los encuestados logró evaluar de bien los indicadores 3, 6, 9, 12, 15, elementos que definen la afiliación de los trabajadores a la organización.

Al analizar los resultados de la aplicación de esta herramienta se denota que la mayor parte de los trabajadores están orientados a su realización personal y seguidamente la orientación al poder, sin embargo ninguno esta orientado a la afiliación, por lo que no valoran la asociación entre ellos para trabajar, elemento que se necesario atender con prontitud, pues el trabajo en equipo consolida los resultados y toma de decisiones.

## **2.6 Resumen del diagnóstico.**

### **Ámbito interno:**

Los principales problemas identificados son:

- No existen directrices, ni documentación alguna en la organización que oriente la comunicación.
- La información la realizan de forma verbal o telefónica en dependencia de la premura de lo que se quiera trasmitir y en la mayoría de los casos son para orientar tareas o analizar insuficiencias de los servicios.
- Solo tienen plantificado brindar información a los trabajadores en las asambleas que se realizan mensualmente y en los matutinos de forma diaria.
- No es una práctica habitual que los trabajadores comuniquen criterios y opiniones a los directivos, solo lo realizan en las reuniones y pasillos.
- Los directivos solo envían información al nivel superior, reconocen no enviarlas a otras áreas de la empresa.
- Se utilizan las asambleas y reuniones individuales con los trabajadores para la retroalimentación, pero no se les da respuesta a los trabajadores de sus planteamientos.

- Por la no aclaración oportuna de los problemas ha proliferado el rumor entre los trabajadores.
- La principal fuente de comunicación hacia el interior y exterior de la organización, son las reuniones de trabajo.
- La mayoría de los trabajadores manifiestan que la información se utiliza para orientar tareas y señalar errores.
- Sólo las informaciones relacionadas con el trabajo inminente llegan con prontitud.
- Se han retrasado lo que ha propiciado algunas demoras en los servicios prestados, las informaciones de otras índoles llegan con retraso.
- Sólo se conoce el comportamiento de las áreas de trabajo al cierre de cada mes.
- En las asambleas se da una información y que en ocasiones tan amplia que no puedes tener en cuenta todos los detalles.
- No es sistemática la frecuencia con que se emite la información.
- La información se brinda fundamentalmente a los superiores en la entidad y en menor medida a los compañeros a su mismo nivel.
- Consideran que en muchas oportunidades las informaciones son confusas porque no se reciben completas, conllevando a insuficiencias en los servicios.
- En ocasiones las informaciones dadas por otros trabajadores o personal ajeno incluso a la organización, han traído cierto malestar dentro del colectivo y no han sido reales.
- Los murales aunque recogen información de toda índole lo ven poco útil por no tener tiempo para detenerse a observarlo.
- La vía telefónica aunque útil para algo rápido pero que puede traer problemas porque no siempre el trabajador es quien recibe el recado y llega por una segunda o tercera persona.
- Los mecanismos utilizados para recoger información de los trabajadores son las conversaciones de los jefes con los trabajadores y en segunda instancia las

asambleas sindicales.

- En la realización de su Consejo de Dirección, las acciones comunicativas realizadas fueron de forma desordenadas, por lo que de los acuerdos emanados, a los trabajadores solo le llegó el 50% de la información y en su totalidad de forma verbal.
- Los mayores emisores son, los dirigentes y luego, en ese orden, los jefes inmediatos de cada área de trabajo.
- El flujo que se identifica como predominante es el vertical descendente y se registran algunos niveles de comunicación vertical ascendente.
- La comunicación horizontal no es reconocida, se efectúa salvo en algunas oportunidades de forma muy dirigida para los problemas formales de trabajo, no siendo así en cuanto a los problemas personales que se manifiestan relaciones interdepartamentales muy cordiales
- En ningún caso se reconoció el flujo transversal.
- Los mensajes predominantemente están asociados a la orientación de tareas y a desempeños laborales.
- Los mensajes se reciben por el jefe inmediato u otro trabajador de su área principalmente vía telefónica. No siendo claros porque llega principalmente a los obreros incompletos lo que en ocasiones provoca problemas con el servicio a prestar.
- Se evidencia la existencia de interferencias en el proceso comunicativo.
- No existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

### **Ámbito externo:**

Los principales problemas identificados son:

- No existe un especialista en la organización para atender la comunicación.
- No existen mecanismos de retroalimentación sobre el servicio brindado, los clientes emiten los criterios directamente a la Dirección de Salud, la cual se

encarga de comunicarlo a la UEB de Taxis.

- La información es brindada por el puesto de mando de la Dirección de Salud y no por la UEB.
- El taxista es la persona que establece comunicación con los clientes, aportando los datos de la organización que en ocasiones requieren los clientes.
- No existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

## **CONCLUSIONES**

- Con los resultados del análisis podemos concluir que la organización desconoce la existencia de la gestión de la comunicación para el mejoramiento de la calidad del servicio que presta, se manifiesta una comunicación espontánea y muy empírica, evidenciándose un enfoque mecánico, con una función informativa en la comunicación, predominan las informaciones de tareas, que no propicia el diálogo, marcando un desbalance entre los flujos utilizados predominando los descendentes y existiendo problemas en la horizontal, los cuales transitan por redes tanto formal como informal.
- La retroalimentación en la actualidad se ve afectada por la falta de respuesta a las inquietudes de los trabajadores.
- Los resultados del análisis del clima organizacional demuestran que existen diferencias entre lo que piensan los directivos y los trabajadores de los elementos que la conforman, resultando la comunicación y las relaciones interpersonales las de mayor nivel de deterioro.
- La comunicación interna presenta interferencia en la producción de sus mensajes lo que implica en ocasiones dificultades en la realización de las transportaciones, sin embargo se le presta mayor interés a la externa, creando un desbalance entre las dos.
- La organización con la nueva estructura administrativa adoptada y su proyección para incluirse en el proceso de implantación del perfeccionamiento empresarial reconoce la importancia de planificar y gestionar la comunicación.
- En el colectivo existen condiciones humanas para enfrentar los cambios que se requieren y adentrarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial donde la comunicación juega un papel primordial.

## **RECOMENDACIONES**

Concluida esta investigación recomendamos:

- ✓ Que se haga llegar este documento a las instancias correspondientes, a fin de que conozcan el comportamiento de la comunicación en la organización y la necesidad de capacitar en esta materia a los directivos y trabajadores.
- ✓ Contribuir a la generación y estimulación de la producción de mensajes humanos para propiciar un aumento de los niveles de satisfacción laboral mediante una mayor estimulación moral a los trabajadores.
- ✓ Propiciar una mayor cantidad de objetivos, espacios y acciones de comunicación que promuevan la participación.
- ✓ Diseñar e implementar estrategias de comunicación que respondan a los principios de la comunicación para el cambio organizacional.
- ✓ Realizar futuras investigaciones que aborden la comunicación y su relación con la cultura, el clima y la gestión de calidad.
- ✓ Que el presente trabajo pueda ser consultado y utilizado como punto de partida o referencia para posteriores investigaciones sobre la temática en las restantes organizaciones de la Empresa.
- ✓ Incorporar en el banco de problemas de la UEB de Taxis las deficiencias comunicológicas detectadas en el diagnóstico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aaker, David A. y George S. Day. Investigación de Mercados. Tercera edición. México, Mc Graw Hill / Interamericana de México, S. A., 1989.
2. Acosta, Manuel. Diagnóstico de Comunicación de la Imprenta Gido. Tesis de maestría. Ciudad de La Habana, 2002 (Biblioteca Facultad de Comunicación Universidad de La Habana)
3. Álvarez Álvarez, Alicia María. Diagnóstico de Comunicación Organizacional del Grupo León Jiménez. Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana, 2002 (Biblioteca Facultad de Comunicación Universidad de La Habana)
4. Apud Sánchez, Mayerlin. Calidad en Cuba, ¿utopía o realidad?, en Revista Tono No. 0, Ciudad de La Habana, ENPSES – Mercie Group Corp. , 2004, pág. 49-52.
5. Bonet Piñón, Alejandro. La Comunicación Organizacional en la Sala de Medicina del Hospital Provincial de Camagüey. Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana, 2002 (Biblioteca Facultad de Comunicación Universidad de La Habana)
6. Colectivo de autores. Diccionario Enciclopédico Océano Uno. Barcelona, Redacción Océano, 1998.
7. Colectivo de autores. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Barcelona, Grijalbo Mondadori SA, 1997.
8. Costa, Joan. Identidad Corporativa y estrategia de empresa. 25 casos prácticos. ( s.p.i.) (fotocopia).
9. Costa, Joan. Las 10 claves de la Comunicación Corporativa, en II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Cali, Printex Impresiones, 1993, pág. 69-85.
10. Cuatrecasas Arbós, Lluís. Gestión Integral de la Calidad. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1999.
11. D'Aprix, Roger. La comunicación para el cambio. Barcelona, Ediciones Granica, S. A., 1999.
12. Fresco, Juan C. Merchandising. Marketing desde el punto de ventas. Buenos Aires, Ediciones Macci, 1999.

13. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición ordinaria, La Habana, 17 de agosto de 1994. No. 9.
14. Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México, Editorial Diana S.A., 1984.
15. Hayes, Bob E. Cómo medir la satisfacción del Cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1995.
16. Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr. y Richard W. Woodman. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, México, 1999. Octava Edición.
17. Hernández, Cesáreo et al. El Plan de Marketing Estratégico. Segunda Edición. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 2000.
18. Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México D.F, McGraw-Hill, 1991.
19. Jara Colón, Rebeca. Psicología del Mercado. Folleto impreso. Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana, 1999.
20. Kotler, Philip y Gary Armstrong. Mercadotecnia. Oncena Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
21. Landau, Janine. Les communications: cinq mille ans d'histoire, en Revista France Information No.121, París, Imprimerie Frazier, 1984, pág. 11-16.
22. Leppard John y Liz Molyneux. Cómo mejorar su servicio al cliente. Barcelona Ediciones Gestión 2000, S.A., 1998.
23. Lucas Marín, Antonio y Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw Hill. Madrid, 2002.
24. Miranda Bacás, Blanca Elena. Comunicación e Imagen Corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica CITMA Cienfuegos. Estudio de caso. Tesis de Maestría. La Habana, 2003. (Biblioteca Facultad de Comunicación Universidad de La Habana).
25. Niño B., Teresa del Pilar. Desde dónde vamos a entender la Comunicación Organizacional, en II Simposio Latinoamericano de Comunicación

- Organizacional, Cali, Colombia. Printex Impresiones, 1993, pág 23-37.
26. 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, pág. 85-99.
  27. Robbins, Stephen P. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México: 1998
  28. Rubinstein, S.L. El desarrollo de la Psicología. Principios y Métodos. La Habana. Editorial Nacional, 1964.
  29. Sanchez, José María. Plan de Marketing. Madrid, ESEM, 2000.
  30. Sanz de la Tajada, Ángel. La Identidad Corporativa. Más allá de lo sígnico, en Revista Telos No. 46, Madrid, Junio- Agosto, 1996, pág. 62-68.
  31. Schein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. (s.p.i.) (Biblioteca Facultad de Comunicación Universidad de La Habana)
  32. Senlle, Andrés y Joan Vilar. ISO 9000 en Empresas de Servicios. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1996.
  33. Shiffman, L. G., Comportamiento del consumidor, Tercera Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.
  34. Stanton, William J. et al. Fundamentos de Marketing. Novena Edición. México, Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A., 1997.
  35. Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba, en Revista Espacio No. 1, España, Exclusivas Latinoamericanas S. L., 1999, pág. 25-28.
  36. Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2001.
  37. Villafañe, Justo. La gestión profesional de la Imagen Corporativa. Ediciones Pirámide S. A., Madrid. 1999.
  38. Williams, Martha y John Byrne. El cambio continuo y la comunicación interna, en Harvard Deusto Business Review, No. 77, Boston, Marzo- Abril, 1997, pág. 100-

103.

39. Willingham, Ron. Escúchame soy tu cliente, en <http://www.cinf.tel.etcusa.cu>, consultado 10 de agosto de 2001.
40. Costa, Joan: "Comunicación corporativa y revolución de los servicios", Ed. Ciencias Sociales, Madrid, 1995.
41. Costa, Joan: "Comunicación en el siglo XXI", Argentina. 2000.
42. Fernández Collado, Carlos. "La comunicación en las organizaciones". Ed. Trillas, México. 1997.
43. Garrido, F: "Comunicación estratégica", Ed. Gestión 2000.com, España, 2004.
44. Goldhaber, Gerald. "Comunicación Organizacional". Ed. Diana S.A. México. 2001.
45. González, Ganddra M: "Imagen, diseño y comunicación corporativa", Ed. Pablo de la Torriente Brau, La Habana, 1990.
46. Lucas Marín, Antonio. "La comunicación en las empresas y en las organizaciones". Ed. Colección Bosh Comunicación. Barcelona. España, 1997.
47. Martínez Pérez, M. "Diagnóstico de comunicación interna en el Hospital General docente Leopoldo Martínez". Trabajo Diploma. Universidad de la Habana. Cuba 106 p. 2009.
48. Muriel, María Luisa y Rota, Gilda: "Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas", Editora Andina. Ecuador. 1980.
49. Saló, Nuria: "La comunicación en las organizaciones". Escuela Superior de Relaciones Públicas. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas. España, 2000.
50. Sheinsohn, Daniel: "Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1997.
51. Trelles Rodríguez, Irene: "Comunicación Organizacional", Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. 2004.

52. Van Riel, C: "Comunicación Corporativa", Prentice Hall, Madrid, 197.
53. Castro Victorio, Annie y Puñales García, Dayanna. "La satisfacción de los clientes, clave del éxito en la empresa moderna". 2006. (tesis de licenciatura)
54. Hernández Mederos, Nubia. "Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos", junio 2005. (tesis de licenciatura).
55. Trelles, Irene. "Bases teórico metodológicas para un modelo de gestión de comunicación en organizaciones", 2002. (tesis de doctorado).

**Sitios web.**

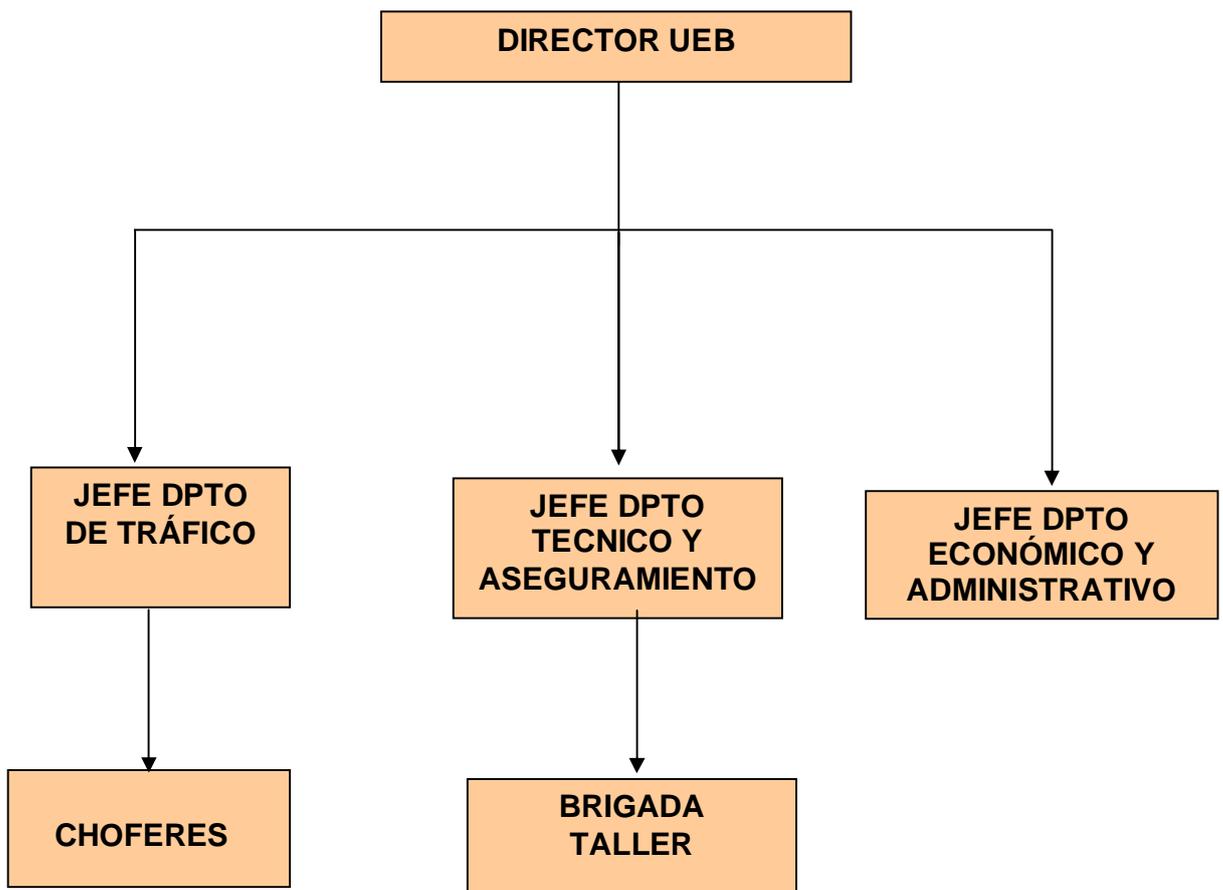
56. Caruso, Melisa, "Imagen Corporativa por Joan Costa" disponible en: <http://www.rppnet.com.ar>, fecha de consulta: 7 de septiembre del 2009.
57. Guisasola, Marisa: "De la imagen a la Experiencia (una construcción comunicativa)", disponible en: <http://www.cem.itesm.mx>, fecha de consulta: 10 de julio del 2009.
58. Minguez Arranz, Norberto: "Un marco conceptual para la comunicación corporativa", disponible en: <http://www.ehu.es>, fecha de consulta: 3 de octubre del 2009.

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### Estructura organizativa.

#### UEB TAXIS REGULAR UNIÓN REYES



**Anexo No. 2 Plantilla de la Unidad Empresarial Base de Taxis unión de Reyes.**

Plantilla aprobada						Plantilla cubierta					
TOTAL	D	T	A	S	O	TOTAL	D	T	A	S	O
78	5	9	6	22	36	64	5	8	6	11	34

**Anexo No. 3**

**Cumplimiento de los principales indicadores del plan acumulado hasta diciembre 2009.**

	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Ingreso X Transportación</b>	1188.1	1278.1	107.5
<b>Ingresos Totales</b>	1198.7	1298.6	108.3
<b>Gasto Total</b>	766.2	767.2	100.1
<b>Gasto X Peso de Ingreso</b>	0.64	0.59	92.1
<b>Promedio de Trabajadores</b>	64	64	100
<b>Unidad</b>	432.5	531.3	122.8

#### **Anexo # 4. Guía de entrevista a directivos de la UEB Taxis Unión de Reyes.**

##### **Estimado directivo:**

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en su entidad, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1- ¿Cuenta la organización con directrices para la comunicación en el ámbito interno y externo? Fundamenta

----- Si

-----No

2- ¿Qué medios o vías utilizan para transmitirle las informaciones a los trabajadores?

3- ¿Con qué periodicidad le brinda información a los trabajadores? Argumente

4-¿Cuáles de los siguientes temas predominan en las informaciones que reciben los trabajadores?: Explique

- a) Orientar tareas a realizar.
- b) Reconocer resultados positivos de algún trabajador.
- c) Señalar errores de los trabajadores.
- d) Saber si los clientes tienen quejas relacionadas con su trabajo o la organización en general.
- e) Otros temas. ¿Cuáles?

5- ¿Hasta qué punto cree usted que los trabajadores están involucrados y motivados en la comunicación con sus superiores?

6 - Suele usted brindar información relacionada con la organización a:

\_\_\_ Sus superiores.

\_\_\_ Áreas del mismo nivel.

\_\_\_Otros. ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

Argumente cómo

6- ¿Cuáles son los mecanismos o canales de retroalimentación que se usan en la organización? Argumente.

7- ¿Se da respuesta a las sugerencias o planteamientos realizados por los trabajadores? Fundamente

8- ¿Ante la ocurrencia de un rumor como actúa usted?

9- ¿Por qué vías la Organización transmite y recibe información del exterior?

10- ¿Cómo se manifiesta la comunicación con los usuarios a quienes prestan servicios? Argumente

11- ¿Considera que existe un reconocimiento de la organización en el entorno? Fundamente

12- ¿Considera usted importante la comunicación para el adecuado desarrollo de su organización? ¿Por qué?

13- ¿Considera necesario el perfeccionamiento de la comunicación en su organización? ¿Por qué?

## **Anexo # 5. Encuesta a trabajadores de la UEB Taxis Unión de Reyes**

### **Estimado compañero:**

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en su entidad, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. La encuesta es completamente anónima. Le agradecemos su colaboración de antemano.

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza la administración para darle a conocer las informaciones necesarias?

2. En la organización, la información que reciben los trabajadores está relacionada con (marque con una x las opciones que considere correctas):

\_\_\_ Orientar tareas a realizar.

\_\_\_ Reconocer resultados positivos de algún trabajador.

\_\_\_ Señalar errores de los trabajadores.

\_\_\_ Otros temas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

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

\_\_\_ Actualizada

\_\_\_ Con retraso

\_\_\_ Inútil

4. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre el comportamiento del resto de los departamentos de la entidad?

Nunca \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

5. ¿A quién suele usted brindar información relacionada con la organización?

\_\_\_ Sus superiores.

\_\_\_ Compañeros del mismo nivel.

\_\_\_ Amigos y personas cercanas a la organización.

\_\_\_ Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo es la información relacionada con la organización que usted recibe proveniente de (puede marcar más de una opción por indicador):

	Indicadores	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Oportuna
1	La dirección del centro					
2	Su Jefe inmediato					
3	El Sindicato					
4	Las organización política del Centro (PCC)					
5	Otros trabajadores					
6	Fuentes informales					
7	Por otras vías.					

a) En caso de que haya marcado el indicador “Por otras vías”, por favor, méncionelas a continuación: \_\_\_\_\_

7-Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su uso en la organización:

		Útil	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	Teléfono				
10	Conversaciones en los pasillos				

11	Encuentros informales				
12	Boletín				
14	Otros				

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

\_\_\_\_\_

8. ¿Por que vías la Organización transmite y recibe información del exterior?

\_\_\_ Reuniones

\_\_\_ Revistas

\_\_\_ Entrevistas

\_\_\_ Teléfono

\_\_\_ Rumores

\_\_\_ Circulares

\_\_\_ Boletines

\_\_\_ Otros. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores se usan en la organización?

\_\_\_ Encuestas periódicas.

\_\_\_ Buzón de sugerencias.

\_\_\_ Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores.

\_\_\_ Asambleas sindicales.

\_\_\_ Otros, ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_ Ninguno.

a) ¿Son suficientes estos canales? Si \_\_\_ No \_\_\_

b) ¿Considera que son útiles? Si \_\_\_ No \_\_\_

c) ¿Se da respuesta a su sugerencia? Si \_\_\_ No \_\_\_ A veces \_\_\_

## **Anexo # 6. Guía de entrevista a directivos de Salud**

### **Estimado directivo:**

Estamos realizando una investigación en la Organización UEB Taxis Unión de Reyes la cual nos sería de gran utilidad su colaboración. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1- ¿Con qué frecuencia le brinda información a sus organizaciones de base?

Argumente

2- ¿Por qué canales suele llegarle información a las organizaciones? Amplia su respuesta

3- ¿Cuáles son los mecanismos o canales de retroalimentación que se usan con las organizaciones? Fundamente

4- ¿Quién o quiénes se encargan en la Empresa de la Comunicación? Argumente.

**Anexo # 7. Guía de entrevista a población que recibe servicio de la UEB Taxis Unión de Reyes.**

**Estimado compañero:**

Estamos realizando una investigación en la Organización UEB Taxis Unión de Reyes en la cuál nos sería de gran utilidad su colaboración. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1- Según su criterio, ¿cuánta información recibe de la Organización? Argumente

2- ¿Utiliza la organización canales o mecanismos para recoger sugerencias, opiniones o quejas relacionadas con alguno de los servicios que brinda? Argumente

3- Según su criterio, ¿cómo es la comunicación que mantiene la organización con usted? Fundamente

## **Anexo 8. Guía de Observación**

Hora:

Lugar:

Tipo de observación:

Observador:

Aspectos a observar:

1. Observar el clima organizacional que predomina en la organización.
2. Observar los canales que se utilizan para dar la información.
3. Observar la forma de comunicación que predomina en la organización.
4. Observar cómo se manifiesta la comunicación jefes –jefes.
5. Observar cómo se manifiesta la comunicación jefes- trabajadores.
6. Observar cómo se manifiesta la comunicación trabajadores –trabajadores.
7. Observar si existe alguna política de comunicación definida en la entidad.

## Anexo # 9. Cuestionario de Clima Organizacional

Para cada una de estas dimensiones del clima organizacional que se describe a continuación, coloque una (x) encima del número que indique su evaluación en cuanto a cual es la situación actual en la organización con respecto a cada Descripción. (del 1 al 5 panel izquierdo y del 6 al 10 panel derecho).

Sea lo más sincero al responder. Muchas Gracias.

**Liderazgo:** La disposición de los miembros de la organización a aceptar el liderazgo y dirección actual, de personas calificadas y con experiencias. La organización dominada ni depende de uno o dos individuos.

El liderazgo no es recompensado. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los miembros aceptan y reconocen el liderazgo basado en la experiencia de ser dirigidos. Los miembros son dominados o liderados y se resisten a los intentos de ser dirigidos.

**Motivación:** El grado hasta cual los miembros se sienten que reconoce su trabajo y se estimula por un buen trabajo, más en recompensa positiva que en castigo.

Los miembros son ignorados o castigados o criticados. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los miembros son valorados, reconocidos y compensados.

**Comunicación:** La sensación de que en la organización se hace hincapié en escuchar diferentes opiniones y sacar a la luz los problemas.

No se escuchan las diferentes opiniones ni sacan a la luz los problemas. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se hace hincapié en escuchar diferentes opiniones y sacar a la luz los problemas.

**Relaciones interpersonales:** La amistad es una norma en la organización, los miembros tienen confianza en si y se ayudan. Reciben apoyo a la administración. La sensación de que prevalecen buenas relaciones en el medio del trabajo. Atmósfera grupal, amistosa e informal.

La armonía y la unidad son bajas en las relaciones humanas. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 El aprecio y respaldo son muy característicos en la organización.

**Toma de decisiones:** A lo miembros de la organización se les da responsabilidad

personal para la lograr sus objetivos, el grado hasta cual los miembros sienten que pueden tomar decisiones y resolver problemas sin consultar a cada paso a sus superiores.

No se da responsabilidad en decisiones 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se puede adoptar  
En la organización y hay énfasis por la  
responsabilidad

**Fijación de Metas:** El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y que los objetivos y metas están claramente definidas.

La organización esta desordenada, 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La organización esta  
bien  
Confusa y caótica. Organizada y sus  
objetivos  
y metas están claramente definidas.

**Control:** El énfasis de la organización hace gestión en trabajo de calidad y en un servicio sobresaliente hasta el grado en los miembros sienten que la organización les fija el objetivo excesivo, regulando y controlando.

El control es una norma muy 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las normas se fijan muy  
altas y  
baja o no existe en la organización. y se tiende al  
autocontrol.

## Anexo # 10. Cuestionario de trato y relaciones

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada. Esta encuesta es anónima.

“Muchas gracias”

1. Me siento implicado y comprometido en el trabajo que realizo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Mi grupo se caracteriza por la cohesión, amistad, unidad y apoyo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. La dirección le brinda apoyo y estímulo para realizar mi trabajo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. La dirección me anima a ser autónomo, creativo y me permite tomar decisiones cuando es necesario.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

5. El ambiente de trabajo que reina en su área estimula la planificación y eficacia de las tareas.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. La dirección ejerce con calidad los reglamentos y políticas a los trabajadores.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

7. La dirección controla con regularidad el trabajo de los subordinados basándose en reglamentos y políticas.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

8. La dirección le da mucha importancia y estimula las acciones de innovaciones

y cambios que pueden desarrollar los trabajadores.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

9. La dirección realiza esfuerzos para crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados (alimentación, transporte, actividades recreativas, etc.)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

Si usted desea hacer algún comentario, realícelo.

## Anexo # 11. Test a usted qué lo motiva

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una X en el número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o experiencia laboral pasada. Si laboró en otros puestos dentro de la empresa.

### Ponderación:

1	Estoy totalmente en desacuerdo
2	No estoy de acuerdo
3	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
4	Estoy de acuerdo
5	Estoy totalmente de acuerdo

Afirmación	Ponderación				
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.					
2. Me gusta emular y ganar.					
3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean, de situaciones no laborales.					
4. Me gustan los grandes retos.					
5. Me gusta tener el mando en las cosas.					
6. Me gusta agradecerle a los demás.					
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las cuales no estoy de acuerdo.					
9. Tiendo a realizar relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.					
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
Total	Total	Total
La Realización	El Poder	La Afiliación

**Anexo No. 9 Gráfico No. 1 Aplicación de instrumentos resultados.**

