

**Ministerio de Educación Superior
Universidad de Matanzas
“Camilo Cienfuegos”
SUM “Célia Sánchez Manduley” Jovellanos.
Filial de la Cátedra de Estudios Multiculturales “Fernando Ortiz”**



Título:

Sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación organizacional (interna) en la UBPC la Rosita perteneciente a la empresa de Cultivos Varios V.I. Lenin del municipio de Jovellanos.

Autor:

Santos Díaz Borges.

Tutor:

Msc: Fernando Bruno Terán García.

TESIS PROPUESTA PARA LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL.

Matanzas, 2009

Nota de Aceptación.

El tribunal, teniendo en cuenta que la Tesis reúne los requisitos para la presentación al Acto de Defensa, acepta la misma y se arroga el derecho del uso que estime pertinente,

Presidente:

Secretario

Oponente:

Agradecimientos.

Relacionar a todos los que de una forma u otra han hecho posible la realización de este sueño sería difícil para mí, no obstante deseo expresar mis más profundos agradecimientos a las personas, sin las cuales este proyecto no hubiese llegado a feliz término.

A la Revolución, por darme la posibilidad de formarme como profesional.

A los profesores de la Universidad, ya que sin su ayuda tan acertada no hubiera sido posible el cumplimiento de este reto.

Al tutor Fernando B. Terán García por su ayuda incondicional, sus sabios consejos, sus reprimendas en el momento necesario, por su fuente inspiradora para la ejecución de esta investigación.

A mi esposa, quien siempre me alentó para continuar la tarea con todo su amor y paciencia.

A Janys y Francis, mis hijas, quienes sin saberlo son un ejemplo y motivación para mi esfuerzo.

A mis familiares, quienes siguieron paso a paso el curso y desarrollo de mi carrera.

A mis amigos de siempre, mis compañeros de grupo que tanto contribuyeron a mis resultados.

A los trabajadores y directivos de la Empresa Lenin y al CM-PCC por su valiosa ayuda.

A todas aquellas personas que de una forma u otra permitieron hacer realidad mi sueño.

A todas muchísimas gracias.

Dedicatoria.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien con su sabiduría propició el surgimiento de los programas de la Revolución y dentro de ellos la universalización de la enseñanza, que nos permitió acoger con entusiasmo y seriedad esta nueva oportunidad de ser universitario.

A nuestros familiares y amigos que siempre me apoyaron y me dieron fuerza en aquellos momentos de debilidad para que no abandonara la misión.

A nuestros profesores todos, que en cada momento han entregado lo mejor de sí para que a nosotros llegue el más preciado de todos los recursos que es el conocimiento.

En fin, a todos los que han compartido conmigo este momento, haciéndolos partícipe del sueño que he realizado.

Resumen.

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social tanto económico como en lo cultural. En los momentos actuales en que vive nuestro país se han aplicado medidas como el proceso de perfeccionamiento empresarial, donde la comunicación es un elemento de singular importancia para el cumplimiento de cualquier tarea, es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

El presente trabajo es el resultado de una investigación que se realizó en la UBPC La Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del municipio de Jovellanos. La investigación tiene como objetivo elaborar un sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC.

Se diagnostico sobre el estado de la comunicación organizacional enfatizándose en el comportamiento de la comunicación interna para el logro del desarrollo constante que debe enfrentar la empresa en la adopción de nuevos enfoques para garantizar la eficiencia y la efectividad de la misma.

El sistema de acciones propuesto permitirá un mayor nivel de eficiencia comunicativa entre directivos y trabajadores

Indice.

Introducción.....	1
Capítulo I: Historia a cerca de la formación y desarrollo de la comunicación organizacional.....	8
Epígrafe 1.1: Formación y desarrollo de la comunicación organizacional.	8
Epígrafe 1.1.2: Presupuestos teóricos sobre la comunicación organizacional interna.....	13
Epígrafe 1.2: Marco teórico Conceptual.	24
Epígrafe 1.3: La comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin.....	29
Capítulo II: Presentación de las propuestas de acciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.....	34
Epígrafe 2.1 Metodología empleada en el desarrollo de la investigación científica.	34
Epígrafe 2.2: Resultados de la acción investigativa.....	37
Epígrafe 2.3 Propuestas del sistema de acciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.....	42
Epígrafe 2. 4 Validación y criterios de los especialistas.....	53
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	61

INTRODUCCION.

El desarrollo de los medios masivos de comunicación ha ampliado significativamente las posibilidades de manejo de la información que antes brindaban otras formas tradicionales de comunicación. Así mismo se diversifican los usos y funciones de los soportes y productos más mediáticos en la medida en que los avances científicos técnicos brindan buenas oportunidades de expresión, en consecuencia, la sociedad demanda de formas y contenidos comunicativos más complejos y diversos que consigan dar cuenta de cada realidad.

En el plano teórico también se ha venido dando un desplazamiento en los modelos o postulados que intenta explicar la naturaleza de los procesos comunicativos. De aquella concepción primaria que atribuía a los medios un rol omnipotente en relación con una masa de pasivos receptores de los mensajes, se ha pasado a considerar el consumo de los medios como una práctica contextualizada y a los sujetos como receptores críticos, poseedores de competencia interpretativa, determinada por un conjunto de condiciones sociales estrechamente vinculadas con su contexto socioeconómico y cultural, que también influye en las maneras con que individual y colectivamente se construye la realidad.

Como sabemos, nuestro País está empeñado en un esfuerzo extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo, la de desarrollar una sólida y eficiente economía manteniendo además niveles de equidad y justicia social, estándares de salud, educación y cultura como los que no existen en ninguno de los integrantes de este grupo de países.

En los momentos actuales en que vive nuestro país la comunicación es un elemento de singular importancia para el cumplimiento de cualquier tarea tanto económica, política como social.

Todos sabemos que existen personas que manejan la comunicación como un verdadero arte, y que con su solo dominio han conseguido mucho éxito.

Personas con mucho carisma que saben transmitir sus ideas, transmitir sus sueños y hacer que la gente quiera hacer lo que ellos consideran correcto.

Ejemplo de esto lo tenemos en la persona del Comandante en jefe quien ha exhibido dotes de gran comunicador tanto para los públicos internos como externos, gracias a ella se han obtenido resultados nunca imaginados si tenemos en cuenta el feroz bloqueo al que esta sometido nuestro País desde hace 50 años. Si a ello sumamos las enormes dificultades surgidas por la caída del campo socialista y recrudecimiento del bloqueo y la guerra ideológica contra Cuba, la realización de ésta obra se torna titánica.

Para conseguirlo se han aplicado las medidas que todos conocemos y se ha iniciado el proceso de perfeccionamiento empresarial, que deberá constituirse en la segunda manera de hacer más eficiente nuestras empresas, junto a éste, ha comenzado otro proceso clave, el de la generalización de la cultura, pues ésta ha demostrado su condición de fuente raigal de fuerza, ideas y esperanza en los años más difíciles del periodo especial.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que éste se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización identificándolos como sus objetivos personales, aumentara la eficiencia y la calidad de nuestras empresas, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de la generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la relación plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

En la mayoría de los subsistemas del perfeccionamiento empresarial, por no decir en todos, está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de métodos y estilos de dirección, la organización de vienes y servicios, la gestión de calidad, la organización y normación del trabajo, la política laboral y salarial, la planificación, la información interna, la atención al hombre y la mercadotecnia, aunque solo se reconozca de manera directa en este último subsistema.

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

Si profundizamos un poco en el concepto de que el hombre es el cetro del problema de la eficiencia y como se afirma “ Reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista” de nuevo se hace imprescindible la referencia a la importancia de la gestión de comunicación, pues, ¿Como reconocer e incentivar sin apelar a procesos comunicativos de Interrelación directa e indirecta, y a la construcción y fortalecimiento de valores y símbolos?

Otro factor clave es el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajadores y la concepción de estos como grupos organizados para la consecución de objetivos determinados.

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

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social tanto económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas o instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y en la sociedad en general.

En la gestión de la comunicación de una empresa, está inmersa su cultura organizacional, no sólo con los conocimientos y habilidades de sus miembros, sino también en un conjunto de valores, creencias, motivaciones y cualidades psicológicas de sus participantes.

Por lo tanto la comunicación organizacional es importante para el alcance de las metas y objetivos propuestos por las entidades.

Las organizaciones se enfrentan diariamente a retos, momentos de decisión. Se involucran en la identificación de problemas y la solución de los mismos. Todo esto requiere de tener una mente abierta muy racional para considerar las alternativas que tienen a su disposición.

Existe la conciencia de que hay que trabajar por un enfoque más eficiente en la dirección comunicativa en los complejos procesos de transformación de la realidad, en el fortalecimiento de la seguridad personal y el aumento de la participación de las personas en la toma de decisiones y ejecución de acciones en la vida cotidiana.

Esta es la razón por la que es cada día más necesario que la comunicación entre instituciones, empresas, organismos y entre la propia población fluya cada vez con mayor eficiencia y eficacia pero esto también requiere de un mayor grado de concientización entre los diferentes actores y un mayor conocimiento del tema propiamente dicho.

En diferentes investigaciones realizadas por este autor para el estudio de esta problemática por espacio de tres años, pudo encontrarse de manera reiterada, alertas para incorporar en el sistema de preparación de directivos y trabajadores, aspectos de temas relacionados con el uso de estos importantes métodos como resultados de las deficiencias detectadas.

En este estudio se constata que no existe un elemento integrador y esto influye en los resultados económicos y productivos de la unidad.

En la UBPC la Rosita se observa que está limitado el pensamiento creador de sus directivos y trabajadores al no existir un uso correcto de la comunicación interna que restablecería una estrategia comunicativa en función de propiciar una mayor motivación y sentido de pertenencia de sus miembros. Esto ha conllevado a que los trabajadores al hacer una interpretación errónea de sus relaciones de comunicación, manifiesten solo un marcado interés fundamentalmente en el sistema de pago de la entidad (mientras más la gente gane, más sentido de pertenencia) sin tener en cuenta el sistema de comunicación y los valores éticos morales.

Al no mantenerse una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas, de manera que asocie el éxito

personal con el éxito de la empresa este se siente subvalorado y se rompe el vínculo con la empresa, porque no se le reconoce un lugar en el seno de la organización al no perseguirse que los trabajadores consigan la mayor cultura empresarial posible porque mientras mayor sea la cultura empresarial, mayor será el conocimiento hacia esta.

Por todo esto se puede reconocer el siguiente **Problema científico**:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos?

Objeto de Investigación: La comunicación interna.

Campo de acción: La UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.

En correspondencia con el problema planteado se formula como **Objetivo general** del trabajo:

Elaborar un sistema de acciones para al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos,

Su alcance presupone dar respuesta a las siguientes **preguntas científicas**.

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan un sistema de acciones para mejorar la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos?
2. ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos?

3. ¿Que acciones contribuirían al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos?

Para responder las preguntas anteriores fue necesario realizar las siguientes **tareas de investigación:**

1. Determinación de los referentes teóricos que sustentan un sistema de acciones para mejorar la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.
2. Caracterización del estado actual de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.
3. Presentación de las propuestas de acciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.

La acción investigativa a desarrollar en este trabajo será de tipo descriptivo-propositiva.

La población **objeto de estudio**; Son los miembros de las juntas directivas y trabajadores de las cuatro UBPC de la Empresa Lenin perteneciente al Municipio de Jovellanos.

La muestra; Miembros de la junta y trabajadores de la UBPC Rosita que representan el 25% del total.

Los métodos utilizados en este trabajo estuvieron determinados por el objetivo general y las tareas de investigación prevista. Como métodos teóricos se emplearon los: dialéctico-materialista, Analítico-sintético, inductivo-deductivo e histórico lógico.

También se hizo uso de métodos empíricos no experimentales como la revisión de documentos, la encuesta, la entrevista y el criterio de especialistas.

La significación practica de la siguiente tesis esta dada por el hecho de que a partir de sus resultados:

Se cuenta con elementos y consideraciones que ilustran la influencia de la comunicación organizacional en los deficientes resultados productivos y económicos de la agricultura, los que pueden utilizarse en el desarrollo de curso de preparación a los directivos y trabajadores del sector.

Se puede organizar actividades metodológicas teórico prácticas para difundir la importancia de un buen sistema de comunicación organizacional interna para garantizar los resultados productivos y económicos de la entidad.

La tesis constará además de la Introducción, de dos capítulos, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

En el capítulo I se expondrán las posiciones del autor acerca de la teoría general de la comunicación interna, la que servirá de base teórica referencial a la solución del problema. En el capítulo II se dará solución al problema científico a través de la determinación de la influencia de la comunicación interna en los resultados productivos y económicos de la Empresa Lenin.

Capítulo I: Historia a cerca de la formación y desarrollo de la comunicación organizacional

En este capítulo al exponer las posiciones del autor acerca de la teoría general de la comunicación organizacional interna, la que servirá de base teórica referencial a la solución del problema, le estaremos dando respuesta a los referentes teóricos que sustentarán el sistema de acciones para mejorar la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos .

Epígrafe 1.1: Formación y desarrollo de la comunicación organizacional.

Se han desarrollado diversos campos de estudios, algunos con cierta autonomía, como la sociología de las organizaciones, sociología de la comunicación y también una disciplina especializada de más reciente creación denominada comunicación en las organizaciones. En esta última se integran los saberes y herramientas relacionadas con la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas, entre otras. Comienza a hablarse de Comunicación Organizacional en los años 50, pero no es hasta la década de los 70, con la publicación del libro Comunicación y Organización del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda por vez teórica el estudio de la Comunicación Organizacional.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel), y solo en años recientes comienza a estudiarse y a aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), en cuanto a producción teórica y experiencia práctico se refiere.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad.

La comunicación organizacional abarca un conjunto de áreas interrelacionadas que se complementan en el estudio de los diversos componentes de la comunicación en las organizaciones. Es un proceso de creación, intercambio, procesamiento, almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.

La comunicación organizacional como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los **procesos comunicativos** en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza la organización. La tipología que propone en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarca en dos contextos diferentes: uno en el ámbito de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

Funciones de la comunicación:

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 manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

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

Escuelas o tendencias en torno a conceptos de comunicación

Existen numerosas enfoques teóricos o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones, y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones.

Estas son:

Enfoque mecánico: Presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, es decir, desde la dirección hacia la base; existen numerosos eslabones por los que transita el mensaje con alto riesgo de deformación paulatina, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.

Enfoque clásico: La imagen estática de la organización característica a esta escuela se sustituye por un organismo dinámico y flexible, abierto al entorno, en continuo cambio y movimiento. La unidad de análisis de comunicación se traslada a la conducta externa, y su objeto de estudio son los modelos secuenciales de conducta de los integrantes del sistema. Esto es, la agrupación de secuencias de conductas comunicativas, más que los filtros conceptuales individuales.

Enfoque sistemático: Esta complementa las anteriores, tanto la mecánica como la psicológica. Ella atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales, y psicológicas dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionado entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto. La organización

funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionado dialécticamente.

Enfoque simbólico interpretativa: Considera la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

Las organizaciones, entendidas aquí como instituciones, empresas y organismos, constituyen agrupaciones de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de manera colectiva. La propia necesidad de desarrollarse y perdurar es un imperativo para que se perfeccione continuamente.

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ellos la comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización o el intercambio de información y la transmisión de mensaje con sentido. Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal. O partiendo de un concepto más amplio, se habla de un proceso comunicativo de la organización tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediáticos.

Otros especialistas la conciben en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización.

Si se incorpora el enfoque desde la dirección empresarial, hay quienes ubican la comunicación organizacional en la esfera de la gestión o management, (Henri Fayol, principios de Management), y la define como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia (Noguero 2000)

Todos coinciden, no obstante, en la importancia de la comunicación organizacional para el mejor desempeño de las organizaciones, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones se escribe con protagonismo definitivo la Interrelación entre sus integrantes.

Se señala críticamente la tendencia a desarrollar de forma paralela el campo teórico y el de aplicación, y advierte en este rango una influencia marcada del protagonismo norteamericano. (Noguero 2000)

Sin embargo debemos asumir su desarrollo tanto desde el punto teórico como práctico en paralelo, pues la necesidad que le da origen es precisamente la de perfeccionar la comunicación entre los integrantes de las organizaciones, en los diferentes niveles dentro de esta y entre ellas y su entorno. Y esto implica respuestas:

- De orden teórico, para eliminar el espontaneismo, descoordinación y contingencialidad que caracteriza a muchas de las empresas e instituciones, aun en el contexto del alto nivel de modernización con que se cuenta.
- De orden práctico, a fin de constatar la validez de los presupuestos teóricos mediante su aplicación con un enfoque ciertamente dialéctico.

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social tanto económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas o instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y en la sociedad en general.

Como es conocido existen tres formas básicas de la comunicación corporativa:

- 1- La comunicación de dirección.
- 2- La comunicación de marketing.
- 3- La comunicación organizativa.

La comunicación de dirección: Es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación. (Convencer que las

metas son deseables) El éxito de una organización depende en gran medida de la buena comunicación de los directivos.

La comunicación de marketing: Son los especialistas de marketing los que tienen contacto directo con los adoptantes objetivos, son capaces de convencer, estimular, persuadir lo mismo a compradores que a proveedores.

La comunicación organizativa: Incluye las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación externa.

La característica más importante que tienen en común estas actividades comunicativas es que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados "públicos objetivo", a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

La más importante a nuestro juicio es la comunicación de dirección, es decir la comunicación de la dirección con sus públicos objetivos internos y externos. Para realizar esta labor con éxito, algunas empresas han contratado especialistas en el campo de la comunicación de marketing y la comunicación organizacional. (Relaciones públicas, relación con las administraciones públicas, relaciones con el inversor, relación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, etc.)

La amplia gama de recursos internos puede conducir a una visión fragmentada, incluso contradictoria, comunicada por la empresa, al ser vista en su totalidad. En muchas ocasiones las empresas no son conscientes de los peligros de una comunicación fragmentada y no se esfuerzan por conseguir una coherencia en toda forma de comunicación, tanto interna como externa.

El autor de este trabajo, aun conociendo que la comunicación interna y externa se complementa, decidió centrar su investigación en el comportamiento de la comunicación interna en la UBPC La Rosita.

Epígrafe 1.1.2: Presupuestos teóricos sobre la comunicación organizacional interna.

Después de revisar varios autores que se vinculan a la temática de la comunicación interna, se decide trabajar con: Annie Bartoli, Abraham Nosnik, María Isabel León, Alberto Martínez de Velazco, María Luisa Muriel, Teresa del Pilar Niño, Salvador Sánchez y especialmente con Carlos Fernández Collado estos refieren que:

Teóricamente se dice que la **Comunicación interna**: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de las organizaciones.”

Aunque en la práctica se aprecia que la **Comunicación interna**: la constituyen todas aquellas acciones vinculadas con la comunicación en el interior de una organización, que involucra a los públicos internos, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la entidad; logrando involucrarlos e integrarlos como por parte del todo de la misma.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa. Debe responder a un fin previamente planificado.

La comunicación interna responde a múltiples necesidades. Permitiendo:

- Construir una identidad de la empresa que integre el conjunto del personal en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en cada uno el conocimiento de la empresa como entidad;
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros consagrados por la empresa.

- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general cualquiera sea la posición en la escala jerárquica.

Formas de comunicación interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Comunicación Formal

Es el patrón de mensajes compartidos con los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre entre los miembros de la misma. Centra su interés en los procesos y sub.-procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y cómo los canales de información las facilitan, de acuerdo a los objetivos propuestos.

La comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información, planeados para la organización, (tiene carácter voluntario e intencional) Su responsabilidad consiste en mantener activa la organización y coordinar las actividades de sus miembros.

En esta, la instalación tiene 2 aspectos a tener en cuenta: El que deriva de la división del trabajo, diferenciación de funciones denominada organización

comunicacional y las diferentes esferas de autoridad y poder, repartidas de arriba hacia abajo, que hacen una organización jerárquica o de subordinación. Los canales formales sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; informan a los miembros de objetivos, tareas, actividades y problemas a resolver. Además de llevar retroalimentación a los trabajadores.

Así la comunicación informal se define por una parte de manera negativa, como la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad para conseguir fines propuestos. Por otra parte, en un intento positivo, es considerada como la fundadora de relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Surge de relaciones psicológicas y sociales no previstas, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

Tienen como consecuencia los grupos informales, que surgen por diversas causas:

- Por razón de permanencia constante.
- Por razón de la igualdad de posición jerárquica.
- Por razón de posiciones de igual prestigio, pese a la separación espacial en el lugar de trabajo.
- Por razón de conocimiento o intereses comunes fuera de la institución.

La **comunicación descendente** es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, siguiendo la línea jerárquica. Se considera la forma natural o espontánea de transmitir información en la institución. Sus funciones claves son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.

- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
- Facilitar un resumen del trabajo realizado.
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

Aunque esta comunicación normalmente es reconocida como muy importante por la dirección, adolece frecuentemente de varios problemas:

- Saturan los canales que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado una plétora de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados.
- Refleja en ocasiones la falta de consideración, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia, o competencia de los receptores.

La **Comunicación ascendente** es la que va dirigida desde la base hacia la dirección y es reconocida por los siguientes patrones:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
- Facilitar un resumen del trabajo realizado.
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

La **comunicación horizontal** es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. La que se da entre pares a nivel directivo. Aquí es especialmente importante el acompañamiento de buenas relaciones informales, siendo necesario para conseguir la eficacia. Dentro de sus principales funciones:

- Facilita la coordinación de tareas, permitiendo establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
- Proporciona un medio para compartir información relevante entre colegas.
- Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos.
- Permite el apoyo mutuo entre colegas.

En ocasiones se dan problemas de status, de manera que cualquier comunicación, verbal o no, tiene posibilidades de ser mal interpretada. Otro se deriva al tener poco tiempo para tareas de comunicación.

La comunicación interna está determinada por la Interrelación que se desarrolla entre el personal de la empresa. El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna, es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los trabajadores hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se debe convertir en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (los supervisores conozcan las políticas de empleo y los trabajadores saben cuales son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los trabajadores de que no forman parte del equipo de la empresa.

Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el costo de los recursos que se reciben como insumo para la producción. Los de sentimientos son las respuestas emocionales de los trabajadores ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros trabajadores. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración.

Función e interrelación de la comunicación organizacional interna.

La comunicación hacia abajo permite a los directivos aplicar las decisiones que han tomado e influir en los trabajadores de los escalones más abajo de la jerarquía de la empresa. La comunicación hacia arriba permite a los trabajadores de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en el nivel más alto. La comunicación horizontal; permite la relación entre trabajadores del mismo nivel.

Funciones de la Comunicación Organizacional Interna.

Apoyar culturalmente el proyecto empresarial. Según Nguyen- Thanh, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

- Implicación del personal
- Cambios de actitudes
- Mejora de la productividad

Implicación del personal:

Se Mantiene una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la empresa, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el trabajador

se sentirá valorado y unido a la empresa; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

Se persigue que los trabajadores consigan la mayor cultura empresarial posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura empresarial, mayor será el conocimiento de la empresa, etc.

- Relación de la comunicación interna con la cultura empresarial que obtienen como resultado de la implicación del personal:

Cambiar la actitud

La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes que van a exigir ese cambio constante por parte de los directivos y trabajadores de las empresas

Se plantea por tanto que se intenta que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos traumáticos posibles y hay pocas cosas más traumáticas que una absorción o una fusión, ya que se va a producir una duplicidad de puestos de trabajo reconociéndose que una vez realizada la fusión, debe informarse a los trabajadores para que no se cree un clima de tensión y para evitar esas crisis lo mejor es tener un buen plan de comunicación.

Mejor la productividad

Se va a conseguir:

- Mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente.
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Alcance de la Comunicación Interna: Está claro que la comunicación interna no se relaciona solamente con los trabajadores. Aquí hay que incluir desde los directivos, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

Erróneamente se piensa que la comunicación interna es algo exclusiva de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la empresa.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera **cultura corporativa** para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la empresa.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las empresas.

Por ello, transmitir mensajes, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los trabajadores, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Se debe recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante, es fundamental la retroalimentación en este tipo de comunicación. Y

decimos esto porque todavía existen empresas que confunden la comunicación con la información a pesar que está muy clara la diferencia ya que mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Aun así, y pese a su importancia, la **comunicación interna** sigue siendo uno de los grandes retos en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro **cliente interno**, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los **clientes externos**. Por tanto debemos comenzar por desarrollar una comunicación interna más eficiente para que nuestras empresas tengan una comunicación externa más efectiva y esto constituya una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos y además, ayude a crear una **cultura de empresarial** que evite el rumor y propicie un clima de confianza y motivación para que la empresa sea más competitiva y rentable.

Es muy fácil caer en la tentación de descuidar la comunicación interna a favor de las relaciones públicas y los mensajes que se envían al exterior (marketing, ventas, imagen corporativa), la comunicación externa. El retorno de la inversión es mucho más difícil de ver en el primer caso.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

Todos los miembros de la empresa deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad.

En definitiva, elaborar un sistema de acciones para mejorar la comunicación interna, efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.

- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Los principales motivos que fomentan el fracaso de las estrategias de comunicación interna son los siguientes:

Este es un error muy común pensar que en una empresa o unidad empresarial pequeña no es necesario contar con una adecuada comunicación organizacional, obviamente una organización grande deberá utilizar más técnicas y herramientas dada su complejidad, pero una empresa pequeña, con unas cuantas acciones concretas bien dirigidas puede obtener grandes beneficios y se sabe que no suelen existir pautas escritas cuyo cumplimiento se exija a sus responsables en lo que se refiere a metodología, planificación, medición de resultados, etc. Por eso es fundamental delimitar nítidamente la responsabilidad que cada persona tiene en el proceso formal de comunicación. Y esto no se refiere sólo al personal dedicado específicamente a estas tareas, sino a todos los trabajadores pertenecientes a la unidad o empresa que deben aportar contenido para comunicarlos adecuadamente.

En ocasiones existen demasiados interlocutores y revisores que se sitúan entre el origen de un mensaje y sus destinatarios, lo que ralentiza en exceso su transmisión y disminuye mucho su efectividad.

Hay que seleccionar los destinatarios de cada mensaje de forma adecuada. No toda la información es para todo el mundo. Hay mensajes que deben llegar, sólo a departamentos o grupos de trabajo concretos, a determinados puestos, o información que debe transmitirse mutuamente entre diversos departamentos, pero no de forma vertical.

Debe existir un control centralizado de información importante que asegure que no llega por diferentes cauces de forma que se pueda interpretar de maneras diferentes en cada uno. Por otra parte toda la comunicación, independientemente

del medio por el que se realice, deberá mantener una homogeneidad de estilos, lenguaje y estética.

Lo que conduce a interpretaciones erróneas sobre la efectividad y contribuye al problema anteriormente mencionado de pérdida de recursos asignados por no discernir el retorno.

Como casi todo en la vida, en este caso los extremos tampoco son recomendables. Tan nociva es la falta de comunicación como su exceso. Éste contribuye a que exista confusión, pérdidas de tiempo, pérdida de interés por lo que se comunica, y por consiguiente una reducción de la efectividad.

En definitiva para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

Las comunicaciones internas son una construcción diaria como dice Daniel Prieto Castillo: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorando, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Epígrafe 1.2: Marco teórico Conceptual.

Enfoque Sinérgico: Se consigue mediante la aplicación de un modelo general de gestión de comunicación empresarial, que debe ser diseñado en función de las características de cada organización. Es uno de los componentes más importantes para lograr la eficacia organizacional.

Investigación Social Científica: Es una investigación sistemática, controlada, empírica y crítica de proporciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales. Es un proceso térmico, que significa dinámico, cambiante y continuo. Este proceso esta compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan una de otra, en ellas se abordan temas como las relaciones

interpersonales, el matrimonio, la violencia, la televisión, el trabajo, las enfermedades, las elecciones presidenciales, las emociones humanas, la manera de vestirnos, la familia y otras más que forman parte de lo cotidiano de nuestras vidas.

Comunicación: Acto de comunicarse, necesidad de intercambio de unos hombres con otros, informar, transmitir, dialogar. Permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales. Recoge y proporciona información para lograr que Conceptualización.

Organización: Sistema e actividad consciente coordinada entre las personas y capaces de comunicarse y que están dispuesta a actuar conjuntamente para obtener objetivos comunes. Son diversas y complejas y tienen doble función: técnico y social.

Comunicación Organizacional: Ofrece la posibilidad de interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social tanto en lo económico como en lo cultural, logrando el perfeccionamiento empresarial y fortaleciendo valores culturales de la organización. Tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vínculo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan. Sirve como mecanismo para que ellos se adapten a la organización, también ayuda a esta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global.

Organización Formal Funcional: Se basa, pues, en la división del trabajo, en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen separadamente diferentes tareas para conseguir un funcionamiento óptimo.

Es consecuencia de unas necesidades técnicas. Se realizan determinadas funciones divididas y subordinadas por departamentos, estas progresivas divisiones de la organización (unidad) terminan en la definición de los puestos de trabajo a ocupar por los individuos concretos.

Organización Formal Jerárquica: Nos permite teóricamente establecer una "línea "directa entre las posición que está en la cúspide de la organización y cada

uno de los realizadores de tareas concretas, pasando por una serie de tareas intermedias con autoridad delegada. Pero la autoridad puede no sólo delegarse, sino dividirse en áreas de especialización para facilitar la competencia técnica.

Organigrama Formal: Es la plasmación gráfica y consecuencia exacta del cruce de la organización funcional con la jerárquica, que por tanto tendrá dos dimensiones vertical y horizontal. A partir de él es posible analizar una parte fundamental y decisiva de las formas de comportamiento de las empresas y de las relaciones sociales de sus diversos grupos.

Códigos: Es un conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez producen significados en sus receptores, pueden ser clasificados de acuerdo con sus características en verbal y no verbal.

Lenguaje Verbal: Está formado por palabras que son el vehículo que empleamos para comunicarnos y puede a su vez subdividirse en oral y escrito. Los mensajes que emplean el lenguaje escrito son muy utilizados en las instituciones. Bajo este rubro se incluyen cartas, memorando, informes, reportes, boletines, etc.

Lenguaje no verbal: No utiliza la palabra sino una serie de indicios extra verbales y puede subdividirse en función de la fuente que le da origen. Se manifiesta fundamentalmente a través de la cara (gestos y expresiones), el cuerpo (movimiento, postura y vestuario) y la voz (volumen, ritmo tomo, pausa y fluidez)

Mensajes: Son información significativa sobre las personas, objetivos, acontecimientos generados durante las interacciones humanas, ellas pueden ser verbales y no verbales. Son difundidas como respuestas a los objetivos y políticas de la organización. Redding (1967) ha sugerido tres razones para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humano.

Mensajes de Tarea: Están relacionados con la producción del sistema. Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. Tiene la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas y sugerencia de ideas.

Mensaje de Mantenimiento: Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Están relacionados con la realización de la producción.

Mensajes Humanos: Son aquellos que están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los empleados. Entre los mensajes humanos se incluyen las charlas, almuerzos, actividades deportivas y sociales, así como también el elogio y reconocimiento del trabajo realizado.

Público Externo: Esta constituido por la comunidad nacional e internacional, ubicados al nivel de microsistema social de la institución con lo que ésta entra en contacto. Existen dos tipos, público específico y públicos generales.

Público Interno: Esta constituido por todas las personas que forman parte del sistema de componentes individuales de su estructura, es por ello que los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente. Además se ubica en lo que pudiera concebirse como el interior del lugar al que pertenecen. Son los individuos que se encuentran directamente vinculados a la entidad. Este público se puede clasificar en dos funciones al nivel jerárquico de autoridad y de responsabilidad que cada componente individual ocupa la estructura del sistema, ellos son: Directivos y empleados.

Directivos: Son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.

Trabajadores: En general son todos los componentes individuales del sistema, son específicamente quienes concretamente realizan el trabajo determinado por directivos.

Identidad Corporativa: Son todos los medios a través de los que una organización se presenta y es percibida. Sirve para proyectar interna y externamente los atributos de la identidad, que no son sólo los que tienen que ver

con las manifestaciones visuales como símbolos, logotipo, colores y envases, sino también conductores y pequeños detalles. Es la estrategia de acción para la competitividad en un mercado plagado de productos similares.

Ámbito de la información: se compone de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.

Ámbito de divulgación: son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.

Ámbito de formación y socialización: tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de, capacitación las actividades recreativas y las celebraciones.

Ámbito de participación: es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Pertinencia: Ajuste a la identidad y los objetivos de la organización.

Sinergia: Apoyo recíproco entre mensajes. Uno corrobora al otro. Una sinergia clásica se da entre la publicidad y la prensa de, una empresa.

Síntesis: Concentración y especificidad. La comunicación eficaz tiene alto grado de concentración y especificidad. Concentración en contenido y especificidad en contenido y en oportunidades. El contexto del mensaje define al mensaje, aporta significación.

Dinamicidad: Evolución adaptativa permanente. La comunicación debe estar adaptándose permanentemente sin perder el estilo.

Epígrafe 1.3: La comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin.

La UBPC Rosita perteneciente a la Empresa de Cultivos Varios Lenin del municipio de Jovellanos se encuentra ubicada en la carretera Jovellanos- Jagüey, en el lugar denominado batey la Rosita.

Limitando al Norte: con la CPA: Cuba Socialista; al Sur con la dirección de empresa Lenin; al este con la UBPC: Rueda y al oeste la UBPC: Coronel. La misma fue fundada el 23 de octubre de 1993.

Actualmente cuenta con 150 trabajadores de ellos 46 mujeres y 104 hombres.

Directos a la producción 111; los cultivos fundamentales a que se dedica la unidad son la papa, plátano, boniato, maíz, calabaza. Cuenta además con modulo pecuario destinado ala producción de carne, leche y huevo.

Esta unidad en sus inicios fue muy productiva, teniendo buenos resultados económicos y un reconocimiento nacional, llegando a ostentar la condición de Vanguardia Nacional por 3 años consecutivos, la cual perdió al disminuir los niveles productivos y establecer deudas cuantiosas con el banco.

Desde hace cuatro años es dirigida por la compañera Migdalia Cañamero (técnico medio en agronomía).

Hoy la fuerza laboral no es estable y su composición principal la representan exreclusos.

En la actualidad para esta UBPC la comunicación constituye una tarea cotidiana e imprescindible, sin embargo por lo general la ven de forma aislada y esto perjudica el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Se hace necesaria la unión estratégica de los departamentos de una empresa en virtud de una efectiva comunicación organizacional, a fin de lograr mejor uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Al observar las tendencias teóricas contemporáneas en este campo, y realizar un análisis crítico de ellas, valorando tanto aspectos positivos como debilidades, permitió desarrollar el estudio de identificación, análisis y valoración de los

componentes de cultura y comunicación organizacional interna en la UBPC La Rosita a un nivel básico.

Esta entidad tiene como **objeto social**:

Producir comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, aves rústicas y sus huevos, vegetales y plantas condimentosas frescas o secas en estado natural o procesadas artesanalmente para abastecer a la empresa que la atiende, a las empresas acopiadoras y comercializadoras mayoristas del MINAGRI o para el consumo social (centro del sistema MINED, MINSAP, MES, MININT y MINFAR) que le sean autorizados, a la administración del Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista como concurrente en los mercados Agropecuarios estatales, en los puntos de ventas autorizados por el CAN y a los miembros de la entidad según lo aprobado en su reglamento interno todo ello en moneda nacional. Producir y comercializar de forma mayorista ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos) en pie y sus carnes con destino a la Empresa Porcino del territorio, empresa de ganado menor, la empresa que lo atiende, a la administración del CAN y a los trabajadores de la entidad según lo aprobado por su reglamento interno.

La misión: es producir alimentos para satisfacer las necesidades de los clientes tanto interno con externo.

La visión: incrementar los niveles de producción y venta mejorando continuamente la eficiencia, la eficacia y ser líder en el mercado cubano con sus productos estrellas y rescatar la condición de vanguardia nacional para el año 2012.

Se observa que entre las categorías básicas que deben ser determinadas en el proceso estratégico de cada empresa se encuentran la misión, que es el punto de partida y de referencia obligada. Toda organización se crea con un propósito o finalidad específica que está dirigido a justificar la razón de ser de sí misma.

Las organizaciones al igual que los seres humanos, son siempre únicas, cada una tiene su propia cultura, sus tradiciones y sus métodos de acción lo que en su totalidad constituye su clima.

Lo primero que hay que señalar es que para poder llevar a cabo un sistema de acciones que mejoren la comunicación interna se debe disponer de los resultados de la:

Valoración del clima laboral.

Teniendo en cuenta las difíciles condiciones en que hoy se encuentra la agricultura el personal que fluye a esta UBPC no siempre es el deseado, se caracteriza por estar integrado por personas de poco nivel cultural y en un número considerable por exreclusos los cuales presentan un alto grado de deterioro en los valores que repercute en la convivencia al no adaptarse con facilidad a la cultura de la organización y por tanto afecta la toma de decisiones.

Producto de todo esto, la situación productiva y económica de esta unidad es bastante crítica porque no se cumple desde hace tiempo los planes de producción y se tienen pérdidas que conllevan a una dramática deuda con el Banco por concepto de amortización de créditos que influyen directamente en toda su gestión económica.

La expresión concreta de lo que acabamos de exponer se traduce en la forma siguiente:

- Problemas de indisciplinas y falta de respeto a los superiores y entre los propios trabajadores lo que afecta la imagen del centro.

- Problemas con el aprovechamiento de la jornada laboral que dificulta una correcta atención a los cultivos y como resultado bajos rendimientos.
- Poco enfrentamiento al delito dado fundamentalmente por no existir sentido de pertenencia lo que agrava la situación económica y productiva por las pérdidas ocasionadas por robo.
- En muchos de los casos los delitos son cometidos por los mismos trabajadores o son ellos los que facilitan desde dentro su comisión, lo que demuestra que no se ha entendido la responsabilidad que se tiene para con la entidad y con la sociedad.

La idea de elaborar un sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna en esta UBPC obedece precisamente a las

necesidades de transformar las actitudes, conductas de sus miembros y rescatar valores de su cultura hoy deterioradas.

Es la razón por la que este autor teniendo en cuenta los **diferentes enfoques o perspectivas de la comunicación** se adscribe al enfoque o perspectiva **simbólico-interpretativa** de la comunicación en la organización, que constituye una mirada desde la cultura a la organización y sus procesos comunicativos. En este enfoque la comunicación deviene en medio esencial para la construcción de la identidad cultural de la organización a tono con los nuevos tiempos donde la constante transformación y cambio, es la única característica del medio que no cambia.

Múltiples autores han dado su criterio de cultura organizacional, sin embargo el autor de esta investigación se siente más identificado con la opinión de la doctora **Teresa Cruz** (2001) quien plantea que es una forma aprendida de hacer en la organización que se comparte con sus miembros, consta de un sistema de valores y de creencias básicas que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo del liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión en su Interrelación con el entorno en un tiempo dado.

Como puede ser apreciado la cultura organizacional es un fenómeno de múltiples significados, comportamientos, normas, valores, filosofías y clima con expresión de las creencias más profundas del grupo, formadas en la Interrelación con la realidad tanto interna como externa en la solución de sus problemas de integración y supervivencia.

Estos dos aspectos resultan claves para el funcionamiento, desarrollo y supervivencia de la organización. El grupo necesita mantenerse cohesionado, cada miembro debe sentir que forma parte, que pertenece, que está representado, que su participación es importante para la armonía y eficiencia en el funcionamiento colectivo.

En esta dirección debe dirigirse la comunicación interna en la UBPC, se observa una intención pero de forma descoordinada y falta de basamento científico. El

estudio que se realiza permite conocer las formas de comunicación que se practican en la UBPC. Se enfatizó en la formación de habilidades en el campo de la comunicación organizacional a partir de la aplicación de métodos y técnicas de investigación y el estudio y diseño de un sistema de comunicación interna donde se integra los elementos del proceso de comunicación organizacional.

Se prestó atención a la formación de la capacidad de análisis y aplicación de conocimientos en la solución de problemas de nuestra realidad y este proceso se dirigió atentamente a fin de evitar confusiones e interpretaciones inadecuadas de los datos que se obtienen según el objeto de investigación.

Muchas empresas van del ejecutivo al trabajador como es el caso de la empresa que investigamos y no se toma en consideración que piensa éste, no efectuándose una dirección participativa para lograr los factores claves del éxito.

Sin dudas, es muy grande la responsabilidad que tienen todos aquellos que trabajan en función de la comunicación interna y realmente sorprenden cuando no existe la suficiente interiorización de la importancia de ésta, indisciplina cometida por un grupo considerable de empresas las cuales no destinan el tiempo y los recursos necesarios para las investigaciones y capacitación de sus directivos y trabajadores.

El autor de esta tesis piensa que si se cuenta con un presupuesto que facilite la realización con un alto rigor profesional de procesos de capacitación y consultorías que permitan una retroalimentación con esta disciplina, se dejaría de ver la comunicación interna como un proceso natural de Interrelación que se da sin o con atención especializada y planificada, se pudiera pensar que esto es cierto pero en el primer caso demoraría mucho más la obtención de los objetivos propuestos por la empresa y en el segundo se lograría la estimulación del desarrollo para una efectiva función integradora de la comunicación organizacional interna entre los directivos y trabajadores de la empresa.

Capítulo II: Presentación de las propuestas de acciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.

En este capítulo se dará solución al problema científico a través de la presentación de la propuesta de acciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos determinando la influencia de la comunicación interna en los resultados productivos y económicos en dicha empresa.

Epígrafe 2.1 Metodología empleada en el desarrollo de la investigación científica.

La investigación tuvo como base metodológica general del conocimiento científico el método dialéctico materialista, el cual permitió establecer la relación dialéctica entre los datos obtenidos por la vía empírica y la valoración realizada a partir del estudio de toda la bibliografía, que aportó elementos para la fundamentación teórica de la tesis. Por tanto el autor de esta tesis considera que la misma se ubica en un modelo cualitativo.

Métodos del nivel teórico.

A lo largo de todo el proceso investigativo desarrollado, se ha utilizado en toda su dimensión el método general **dialéctico materialista** que constituye el soporte principal del mismo.

Con respecto a los **métodos teóricos** de la ciencia fue utilizado el analítico sintético, el inductivo-deductivo el método de tránsito de lo abstracto a lo concreto, el histórico lógico, El empleo de los métodos teóricos se argumenta con los criterios siguientes:

El **Analítico-sintético** se utilizó en la organización de los componentes metodológicos y científico-técnicos del plan elaborado para dar salida a los objetivos propuestos en esta investigación.

El tránsito de lo **abstracto a lo concreto**, se refiere a aspectos de la teoría del conocimiento, la importancia del conocimiento sensorial y el racional, en la ascensión lógica y consecuente de los peldaños que conducen a la práctica más acabada en lo concerniente al aprendizaje.

Con respecto al **histórico lógico**, se ha empleado en aspectos de la fundamentación teórica considerados necesarios para la adecuada comprensión del problema y su evolución.

Para acceder al campo de la investigación utilizamos el procedimiento formal, en entrevista con la administradora de la UBPC le planteamos nuestro interés en el tema objeto de investigación y la necesidad de que nos permitiera con su autorización desarrollar el trabajo, al no existir ninguna dificultad quedó todo dispuesto para su colaboración tanto para ser entrevistada posteriormente como para facilitarnos la documentación que fuera de nuestro interés y nos aportara elemento.

Este estudio se prolongó por espacio de seis meses y siempre tuvimos la colaboración de todos los compañeros.

Luego nos dimos a la tarea de seleccionar los informantes, teniendo en cuenta las características del centro y el objetivo de la investigación, decidimos trabajar con la junta directiva, técnicos, jefes de fincas y obreros (públicos internos).

La estrategia de recogida y registro de datos estuvo basado en diferentes métodos, tanto del nivel teórico como del nivel empírico.

Métodos del nivel empírico.

Entrevistas: En el caso de la entrevista utilizamos la estructurada, esta decisión estuvo basada en aspectos y características fundamentales del centro (nivel de los trabajadores, condiciones de trabajo, etc.)

Para estas entrevistas nos preparamos con anterioridad y en el momento de realizarlas se tuvo en cuenta los elementos facilitadores como son: el ambiente y clima de la entrevista, la relación entre entrevistador – entrevistado, cómo comenzar la entrevista en dependencia del sujeto, se fue cuidadoso al no emitir

juicio sobre los entrevistados permitiendo que hablaran libremente y escucharlos con atención. También fueron utilizados diferentes tipos de preguntas como se pueden observar en los anexos.

La observación: fue aplicada casi todo el tiempo, esto nos permitió conocer la conducta del personal clave y además, elementos de la cultura y subcultura de la UBPC, nos aportó información sobre las redes y direcciones de la comunicación, durante todo el periodo nos comportamos como observadores capacitados y creamos el clima necesario para evitar que los compañeros observados se desviaran de su modelo de conducta normal. Este resultado fue registrado en notas de campo.

Revisión de documentos: Se aplicó con el objetivo de conocer la potencialidad que tiene la función integradora de la comunicación organizacional interna entre los directivos y trabajadores de la UBPC.

Se basó principalmente en la lectura de actas de consejos de dirección (12), de asambleas con los trabajadores (6), reglamento interno, contratos establecidos y documentos que recogen la planificación futura de la unidad.

Encuestas: Fueron aplicadas encuestas a los directivos, jefes de fincas y obreros con el objetivo de comprobar su conocimiento y preparación para contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC.

La investigación tuvo como población los trabajadores 764, directivos 42 y técnicos 35, de la empresa Lenin, de esta población se tomó como muestra la UBPC Rosita y de ella la junta directiva 7, técnicos y jefes de fincas 9, obreros 34. El criterio de selección de la muestra fue intencional. La intención estuvo dada por las siguientes razones:

- La experiencia en la UBPC.
- Disposición para colaborar en la investigación.
- Áreas de trabajo.

Epígrafe 2.2: Resultados de la acción investigativa.

Entrevista a los miembros de la junta directiva. (Anexo 1)

Fueron entrevistados siete miembros lo que representa el 100 % del total y como se explicó antes el objetivo era comprobar el conocimiento y preparación que poseen estos cuadros para enfrentar la tarea de mejorar la comunicación interna en la UBPC.

Todos los encuestados llevan más de siete años en la UBPC y el 50 % de ellos en el cargo que hoy desempeñan. Es bueno señalar que ninguno tiene nivel superior, todos son técnicos medios y no se encuentran superándose en estos momentos, sólo de manera esporádica reciben alguna capacitación relacionada principalmente con la actividad productiva.

Estos directivos gozan del respecto de los trabajadores y son ejemplo de consagración al trabajo pero le falta desde el punto de vista metodológico conocimientos claves para desarrollar con eficiencia un estilo de comunicación interna adecuado que le permita mayor fluidez en la comunicación.

Los encuestados expresan que no conocen la bibliografía relacionada con la comunicación organizacional, y no recuerdan que se haya orientado preparación alguna en esta dirección, la comunicación se da en todos sus sentidos pero de manera natural no existe intencionalidad en la transmisión de los mensajes, no se reconoce la importancia y participación del tema en los resultados productivos y económicos de la entidad, no obstante existe comunicación en el interior de la organización. No se concibe la comunicación interna como un proceso integrador.

Todos consideran que la situación tan crítica que hoy presenta la agricultura hace que de manera empírica se desarrolle habilidades en la comunicación buscando solución a los problemas, sin embargo, no se refieren a las cualidades del pensamiento holístico, ni a la importancia de las acciones tan necesarias en la UBPC.

Entrevista a los técnicos y jefes de fincas: Anexo # 2

Se entrevistó a los cinco jefes de finca que representa el total de los que tienen esta responsabilidad y a cuatro técnicos. De ellos tres tienen más de diez años en la UBPC, tres más de cinco años y tres con más de dos años.

Al igual que los miembros de la junta ninguno se encuentra superándose actualmente y sólo reciben capacitación en el orden productivo.

En todos los casos los encuestados expresan no conocer la bibliografía relacionada con el tema de la comunicación en sentido general, ellos como eslabón intermedio solo transmiten a los obreros los mensajes que reciben de la dirección y sus posibilidades de generar ideas son bastantes limitadas.

Se practica la comunicación ascendente con la dirección, pero solo para informar como se comporta la situación de la finca, son poco consultados para la toma de decisiones importantes. No reconocen la función integradora de la comunicación en la UBPC.

La mayoría muestra disposición para continuar estudios y acepta como problema de la unidad las deficiencias en la comunicación.

Todos consideran como positivo estimular el desarrollo de una efectiva comunicación organizacional como factor influyente para lograr la socialización de los obreros y una mayor aceptación de la cultura de la UBPC.

Cuando se analiza la preparación de los jefes de finca sobre el tema se puede llegar a la conclusión que es nula, solo se basa en la comunicación como proceso natural de recibir y enviar mensajes pero sin basamento científico para lograr mayor efectividad con esta tarea, no hay conciencia de la participación de la comunicación en los resultados productivos y económicos de la UBPC.

Encuestas dirigidas a los trabajadores (anexo 3):

Fueron encuestados 32 trabajadores de las diferentes fincas, oficinas y el personal de servicio. El 53% lleva más de 10 años en la UBPC, el 30% más de 3 años y el 17% de nueva incorporación, con menos de 6to grado 15%, con 9no grado 58% y con 12 grado 25%.

En situación similar a la descrita en los casos anteriores se encuentran los trabajadores, se aprecia un desconocimiento bastante generalizado acerca de la comunicación organizacional interna, sus características y la apreciación de su importancia para lograr mayor eficiencia en el proceso productivo, existen líderes informales que tratan de imponer una cultura ajena a la de la entidad y un gran nivel de deterioro en valores fundamentales como la honestidad, la responsabilidad, la laboriosidad, la consagración al trabajo, el sentido de pertenencia, por lo que se evidencia que ha faltado una estrategia comunicativa que de respuesta a la solución de estos problemas.

El 95% de los trabajadores no puede identificar las direcciones de la comunicación ni características metodológicas del proceso, lo que demuestra no solo una insuficiente preparación en el tema, sino además, apunta hacia la necesidad de colocar el problema en el centro de la atención de los directivos de la empresa y la UBPC, ya que al desconocer las características del proceso comunicativo les resultaría difícil una participación efectiva en la toma de decisiones basadas en las características generales y específicas de la comunicación organizacional interna.

Las respuestas dadas en las encuestas y en las entrevistas de manera general demuestran lo siguiente:

- Se valora de insuficiente el trabajo de los jefes de fincas.
- No todas las tareas planteadas por los directivos se desarrollan de forma eficiente lo que denota que existen barreras en la comunicación e interpretación de los mensajes.
- Al tema no se le ha brindado ningún tratamiento en la UBPC.
- Se reconoce la comunicación como un proceso natural de intercambio y no se observa su nivel científico.
- No se ve la comunicación como un proceso de integración.
- La cultura de la unidad se encuentra permeada por subcultura que afectan la imagen y contribuye al deterioro de valores.

Preocupa el hecho de que en los argumentos de los directivos, jefes de fincas y trabajadores no se haya hecho referencia a la comunicación organizacional interna, no reconociéndola como elemento importante para alcanzar mejores resultados, se trata de estimular, de incentivar el sentido de pertenencia pero con una concepción errónea, lo que puede ocasionar mayores dificultades en el futuro, la razón fundamental de que no se lleve a cabo esta estimulación dirigida, es el desconocimiento total de estos contenidos por parte de los directivos, entorpeciendo en muchas ocasiones el pleno desempeño del logro de sus objetivos y metas. El cumplimiento de la visión está distante y solo se podrá alcanzar si se logra cambiar la mentalidad de los miembros de esta unidad.

Entrevista a la administradora de la UBPC La entrevista arrojó los siguientes resultados.

La compañera que lleva 4 años en el cargo, accedió por méritos propios como trabajadora, pero sin tener experiencia de dirección a este nivel y no ha existido por parte de la empresa ningún programa de capacitación dirigido a este tema de la comunicación, solo ha recibido seminarios relacionados con la producción, plantea que deben dirigirse acciones por parte de la empresa que contribuyan a elevar sus conocimientos en el tema de comunicación, no se desarrolla actividades que tengan como fin promover el conocimiento de este tema.

Reconoce la importancia de la eficiente comunicación interna para lograr mayor armonía en el orden interno y con ello mejores resultados pero confiesa no contar con los conocimientos metodológicos para desarrollar esta tarea.

Se ha investigado y escrito poco sobre la comunicación interna en las UBPC y en la agricultura de manera general con el propósito de lograr una mayor comprensión de la función integradora de la comunicación y su influencia en los resultados productivos de las unidades.

Al analizar los resultados de la entrevista se puede entender que:

No existe preparación de los trabajadores mediante sesiones metodológicas relacionadas con este tema.

Se valora el trabajo de regular toda vez que aún cuando esta UBPC tenga los mejores resultados en la empresa, hace muchos años que no cumple su plan de

producción y su situación financiera no es favorable lo que tiende a desmotivar a los trabajadores creando gran fluctuación.

Se entiende que debe crearse el mecanismo para hacer pensar a los trabajadores y se puedan desarrollar las actividades de forma sinérgica.

No se recibe ninguna publicación o boletín que propicie la información necesaria a los trabajadores y directivos sobre la comunicación organizacional.

Observaciones a las actividades de la UBPC (Anexo # 4)

Según las reiteradas visitas realizadas al centro, se pudo conocer que los trabajadores que llegan nuevos, el primer día no se les brinda un recorrido por la UBPC con el objetivo de que conozcan como y con qué se trabaja, no se les presenta a todos los directivos y técnicos, de esta forma se entorpece el proceso de socialización y conduce a que muchos de los directivos en ocasiones no conozcan un trabajador con poco tiempo en la UBPC.

Estos trabajadores nuevos van a asumir producto de las insuficiencias comunicativas, las subcultura que posean los grupos a que de manera espontánea o por afinidad con algunos de sus miembros logren incorporarse, restando importancia a la cultura general que debe imponer la UBPC como organización.

Los matutinos se realizan a la 7 AM los días planificados o señalados, se efectúan contactos operativos con los jefes de fincas donde se analiza la situación productiva, en el mes se realiza una junta administrativa donde se analizan los problemas, las tareas realizadas y se trata de trazar los lineamientos del próximo mes, en la revisión de documentos pudimos constatar mediante la lectura de las actas, que estas juntas carecen de profundidad y una mayor intencionalidad en función del cumplimiento de los objetivos, no se tratan los temas que tienen que ver con los procesos de la comunicación interna.

Se mantiene un estilo de dirección donde el administrador es quien dice la última palabra en el proceso de toma de decisiones, por tanto se pone de manifiesto la comunicación jerárquica.

La política de recursos humanos

Este departamento o área de dirección la compone un solo trabajador, la política de recursos humanos cuenta con una plantilla aprobada pero que no se logra completar, no existe una planificación ni estrategia para la captación de fuerza de trabajo por lo que dependen de los que por sus medios soliciten trabajo o los que los envíe el Ministerio del Trabajo, esto explica un tanto la situación mencionada antes sobre la calidad del personal que se incorpora a la UBPC, en muchas ocasiones las incorporaciones son cíclicas, sólo por períodos de cosecha, esto limita las posibilidades de desarrollar una labor consecuente con estos trabajadores.

En la mayoría de estos obreros y con bastante frecuencia, aparecen actitudes negativas con respecto al orden, existe alto grado de adicción al alcoholismo, no se cumplen con las normas de educación formal y deterioro en los valores.

El estímulo que reciben los obreros está dado por los resultados, (vinculados a los resultados finales de la producción) y no todos tienen este sistema de pago por lo que crea descontento en los no beneficiados.

En intercambio con la jefa de recursos humanos conocimos que la UBPC cuenta con 150 trabajadores, de ellos hombres 108 y mujeres 42 en su gran mayoría directa a la producción, la edad promedio es de 52 años.

En la encuesta aplicada en la UBPC, frente a la pregunta “¿En qué porcentaje incide la comunicación en sus problemas de gestión?” el 72% de los encuestados respondieron que en un 100 y en segundo lugar un 80%. Lo cual dicho en palabras claras significa que la comunicación interna en la UBPC, es la causante entre un 80 y 100% de los problemas de su gestión.

Epígrafe 2.3 Propuestas del sistema de acciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos.

El sistema de acciones que se propone contara de dos etapas:

Primera Etapa: Actividades metodológicas dirigidas a la capacitación del personal

sobre temas de de la comunicación interna.

Segunda etapa: Actividades para el mejoramiento de la comunicación interna en la UBPC.

Las acciones se caracterizan por los siguientes rasgos generales:

- 1) Se dirige hacia los Directivos, jefes de fincas, técnicos y trabajadores.
- 2) Enfoca el proceso de desarrollo de la comunicación organizacional interna con una concepción integral partiendo de un enfoque holístico.
- 3) Las acciones se conforman a partir de los principios de la comunicación organizacional interna, que considera el proceso, como un proceso en cuyo centro está el obrero como protagonista esencial intercalando con la empresa; porque todos son responsables de organizar, estructurar y orientar el proceso de desarrollo de la gestión comunicativa, haciendo la comunicación más efectiva, esencial para lograr este desarrollo.

El sistema de acciones se fundamenta en los criterios siguientes:

Para mejorar la comunicación organizacional interna a partir de los referentes teóricos que sustentan el sistema de acciones en la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos los directivos deben crear condiciones propicias para estimular el desarrollo de ésta en el trabajo comunicativo de la empresa.

El mecanismo para desarrollar la implantación del sistema de acciones tendrá en cuenta la estructura que está integrada por **directivos, técnicos y trabajadores** y esto contribuirá a preparar a la UBPC y la Empresa, por lo que debe permitir el cumplimiento de los planes de producción, hacia los que estarán dirigidas todas estas acciones de forma sinérgica.

Acciones previas a realizar.

1. Creación de las condiciones para que se desarrolle la propuesta.

2. Búsqueda de respaldo y apoyo institucional o de la empresa.
3. Capacitación de los dirigentes y funcionarios implicados en el proceso, teniendo en cuenta su participación posterior en la ejecución de la propuesta.

Propuestas del sistema de acciones.

Primera Etapa:

1) Acciones a realizar por el responsable de cuadro y capacitación de la empresa.

- Seminario metodológico. (Para los miembros de las juntas directivas.)
- Taller: (para los miembros de las juntas directivas.)

2) Acciones metodológicas para técnicos y jefes de fincas.

- Talleres.
- Conferencias.
- Consultas.

3) Acciones para los trabajadores.

- Talleres dirigidos por los jefes de las fincas.
- Conferencias.
- Conversatorios.

Estos talleres están concebidos a partir de orientaciones metodológicas acerca de la importancia de una efectiva comunicación organizacional interna, que les permite profundizar en aspectos tales como:

Importancia de estimular el desarrollo de una correcta comunicación interna a partir de los referentes teóricos y metodológicos en la gestión de los procesos comunicativos.

El taller debe contribuir a:

Intercambiar puntos de vistas acerca de la importancia de una efectiva comunicación interna y dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para su implementación.

El taller se desarrollará en cinco encuentros para los miembros de la junta y cuatro encuentros para los técnicos jefes de fincas y trabajadores con una frecuencia semanal de dos horas de duración.

Desarrollo de la primera Etapa:

Acciones dirigidas a la preparación de los miembros de la junta administrativa.
Seminario científico metodológico para la junta administrativa de la UBPC.

Taller para los miembros de la junta administrativa de la UBPC.

Encuentro 1

Tema: La Organización como sistema activo.

Temática: División del trabajo.

Ventajas de la descentralización del trabajo.

Ventajas de una delegación efectiva.

Objetivos: Caracterizar la organización como sistema activo.

Explicar la importancia de una correcta división del trabajo para el desarrollo de los procesos comunicativos.

Identificar las principales ventajas de la descentralización del trabajo para el desarrollo de los procesos comunicativos.

Valorar las ventajas de una delegación efectiva para el desarrollo de los procesos comunicativos.

Encuentro 2

Tema: La comunicación en las organizaciones.

Temática: Concepto de comunicación.

Proceso de comunicación.

Barreras en la comunicación.

Métodos de comunicación.

Dirección y comunicación. (Anexo # 5)

Flujos de la comunicación en la organización.

Objetivo: Valorar la importancia de la comunicación organizacional, su influencia en los resultados económicos y productivos y en la proyección de la imagen hacia el interior y el exterior de la UBPC.

Comprender la importancia de la comunicación eficaz para el sistema de dirección.

Encuentro 3

Tema: Componentes de los procesos comunicativos.

Temáticas: Tipos de públicos. Importancia.

La comunicación interna.

El estudio de la comunicación de retorno en la organización.

Objetivo: Interiorizar la importancia de los procesos comunicativos para el mejor desempeño de la organización.

Conocer y evaluar la función integradora de los diversos procesos comunicativos en la entidad.

Encuentro 4

Tema: Tipos de mensajes. Canales y objetivos de comunicación.

Temática: Variables de comunicación en las organizaciones.

Relaciones de redes formales. (Comunicación descendente, ascendente y horizontal.)

Objetivo: Conocer las técnicas y medios que faciliten la comunicación.

Encuentro 5

Tema: Cultura y comunicación en las organizaciones.

Temática: Elementos que componen la cultura de las organizaciones.

El proceso de socialización en las organizaciones.

Objetivo: Interiorizar la importancia de la cultura en el desarrollo de los procesos comunicativos para el mejor desempeño de la organización.

Una semana antes de realizarse el taller se debe comunicar a los miembros de la junta administrativa de la UBPC la siguiente nota.

Compañero(a): A partir de la próxima semana se desarrollará un taller sobre comunicación organizacional para mejorar la comunicación interna entre los miembros de la junta administrativa de la UBPC y entre estos y los demás miembros del colectivo laboral.

Sugerencias para el desarrollo del taller.

Se debe tener en cuenta el nivel escolar de los participantes y su desconocimiento desde el punto de vista metodológico sobre el tema.

Acciones dirigidas a la preparación de los técnicos y jefes de fincas.

Taller para los técnicos y jefes de fincas de la UBPC.

Encuentro 1

Tema: La comunicación en las organizaciones.

Temática: Concepto de comunicación.

Proceso de comunicación.

Barreras en la comunicación.

Métodos de comunicación.

Dirección y comunicación.

Flujos de la comunicación en la organización.

Objetivo: Valorar la importancia de la comunicación organizacional, su influencia en los resultados económicos y productivos y en la proyección de la imagen hacia el interior y el exterior de la UBPC.

Comprender la importancia de la comunicación eficaz para el sistema de dirección.

Encuentro 2

Tema: Componentes de los procesos comunicativos.

Temática: Tipos de públicos. Importancia.

La comunicación interna.

El estudio de la comunicación de retorno en la organización.

Objetivo: Interiorizar la importancia de los procesos comunicativos para el mejor desempeño de la organización.

Conocer y evaluar la función integradora de los diversos procesos comunicativos en la entidad.

Encuentro 3

Tema: Tipos de mensajes. Canales y objetivos de comunicación.

Temática: Variables de comunicación en las organizaciones.

Relaciones de redes formales. (Comunicación descendente, ascendente y horizontal.)

Objetivo: Conocer las técnicas y medios que faciliten la comunicación.

Encuentro 4

Tema: Cultura y comunicación en las organizaciones.

Temática: Elementos que componen la cultura de las organizaciones.

El proceso de socialización en las organizaciones.

Objetivo: Interiorizar la importancia de la cultura en el desarrollo de los procesos comunicativos para el mejor desempeño de la organización.

Sugerencias para el desarrollo del taller.

Se debe tener en cuenta el nivel escolar de los participantes y su desconocimiento desde el punto de vista metodológico sobre el tema.

Conferencia para los técnicos y jefes de fincas de la UBPC.

Conferencia 1.

Tema: Importancia de la comunicación interna.

Objetivo: Valorar la Importancia de la comunicación interna para los técnicos y jefes de fincas de la UBPC .

Conferencia 2.

Tema: Importancia de la retroalimentación en los procesos comunicativos.

Objetivo: Interiorizar la Importancia de la retroalimentación en los procesos comunicativos en las fincas de la UBPC

Acciones para la preparación de los trabajadores.

Encuentro 1

Tema: La comunicación en las organizaciones.

Temática: Concepto de comunicación.

Proceso de comunicación.

Barreras en la comunicación.

Métodos de comunicación.

Dirección y comunicación.

Flujos de la comunicación en la organización.

Objetivo: Valorar la importancia de la comunicación organizacional, su influencia en los resultados económicos y productivos y en la proyección de la imagen hacia el interior y el exterior de la UBPC.

Encuentro 2

Tema: Componentes de los procesos comunicativos.

Temática: Tipos de públicos. Importancia.

La comunicación interna.

El estudio de la comunicación de retorno en la organización.

Objetivo: Interiorizar la importancia de los procesos comunicativos para el mejor desempeño de la organización y demostrar su función integradora en la entidad.

Encuentro 3

Tema: Tipos de mensajes. Canales y objetivos de comunicación.

Temática: Variables de comunicación en las organizaciones.

Relaciones de redes formales. (Comunicación descendente, ascendente y horizontal.)

Objetivo: Conocer las técnicas y medios que faciliten la comunicación.

Encuentro 4

Tema: Cultura y comunicación en las organizaciones.

Temática: Elementos que componen la cultura de las organizaciones.

El proceso de socialización en las organizaciones.

Objetivo: Interiorizar la importancia de la cultura en el desarrollo de los procesos comunicativos para el mejor desempeño de la organización.

Sugerencias para el desarrollo del taller.

Se debe tener en cuenta el nivel escolar de los participantes y su desconocimiento desde el punto de vista metodológico sobre el tema.

Los talleres deben ser impartidos por área de trabajo.

Conferencia para la preparación de los trabajadores.

Conferencia 1.

Tema: Importancia de la comunicación interna.

Conferencia 2.

Tema: Importancia de la retroalimentación en los procesos comunicativos.

Objetivo: Interiorizar la Importancia de la retroalimentación entre los trabajadores de las fincas de la UBPC La Rosita en los procesos comunicativos.

Conversatorios:

Para los Conversatorios debe aprovecharse los espacios diseñados por la UBPC para el intercambio de información con los trabajadores, como son:

Asambleas de afiliados.

Asambleas abiertas.

Matutinos

Sugerencias para el desarrollo de la propuesta.

Se debe tener en cuenta el nivel escolar de los participantes y su desconocimiento, también el horario en que se desarrollarán los contactos. Presumiblemente deben realizarse antes del horario de almuerzo propiciando una mayor efectividad en la comunicación.

Acción integradora:

Evento al nivel de empresa “Importancia del mejoramiento de la comunicación organizacional interna en el sector de la agricultura”.

Tema central:

- Importancia del mejoramiento de la comunicación organizacional interna en el sector de la agricultura.
- Las experiencias deben ser presentadas en forma de ponencias a la dirección de la empresa.

El segundo paso en la aplicación del sistema de acciones estaría encaminado hacia la comunicación cara a cara con los miembros de la UBPC La Rosita .

Objetivos:

- Comprender la importancia del contacto a través de la comunicación Organizacional con los líderes naturales vinculados a las esferas donde se realizará la acción participativa en la UBPC.
- Valorar la importancia del diálogo y la negociación para lograr acuerdos y convenios de participación de los directivos, técnicos y trabajadores de la UBPC La Rosita. .
- Conocer los métodos de persuasión en la captación de líderes naturales como agentes vinculados a las esferas donde se realizará la acción participativa en la UBPC.

Contenido fundamental.

- El registro de los líderes naturales que al ser captados como agentes de desarrollo apoyarán las acciones participativas en la UBPC.
- La concertación de entrevista con los líderes naturales de la UBPC La Rosita. .
- El diálogo como medio de la comunicación interpersonal.
- Los métodos de persuasión.

Desarrollo de la segunda etapa.

Para el desarrollo de esta segunda etapa el autor de esta tesis propone un plan de acción para mejorar la comunicación interna en la UBPC.

N0	Acciones	Objetivos	Fecha	Responsable
1	Realización de los matutinos	Mejorar la calidad de la comunicación	Semana	J R Humanos

		organizacional	I	
2	Realización de las Asamblea de Afiliados	Mejorar la retroalimentación entre los públicos internos	Mensual	Factores del centro
3	Discusión del plan de producción del próximo año.	Desarrollar el sentido de pertenencia de los trabajadores	22/12/09	Director de la UBPC.
4	Creación del Manual de comunicación.	Preparar a los públicos objetivos para la estrategia comunicativa	15/11/09	J R Humanos
5	Creación del Manual de Identidad e Imagen.	Preparar a los públicos objetivos para la estrategia de imagen comunicativa	20/11/09	J R Humanos
6	Garantizar la creación de buzón de comunicación	Establecer la retroalimentación entre los públicos.	1/1/2010	J R Humanos
7	Garantizar la elaboración del Menú de Bienvenida a los nuevos trabajadores.	Crear un ambiente de socialización con los nuevos trabajadores	1/1/2010	J R Humanos Director.
8	Garantizar la emisión de un boletín trimestral dirigido al público interno.	Mantener informado a todos los miembros del colectivo laboral.	1/1/10	Equipo de dirección y Comunicador
9	Elaboración de un Resumen Trimestral de la Gestión de la UBPC para todos los públicos internos.	Mantener informado a todos los miembros del colectivo laboral	25/12/09	Director de contabilidad
10	Garantizar la ubicación de la señalética interna de la UBPC.	Desarrollar en la UBPC una estructura organizacional para una comunicación efectiva.	3/1/10	J R Humanos
11	Creación de una tablilla informativa.	Mantener informado al público interno.	5/1/10	J R Humanos
12	Planificar 4 Actividades en el año de estimulación a los mejores trabajadores.	Estimular a todos los miembros del colectivo de trabajadores y dirigentes.	Trimestral	Director General y Comunicador
13	Implementación del plan de acción	Mejorar las relaciones con los públicos internos	Trimestral	J R Humanos

14	Realización de auditoria de comunicación interna.	Conocer el comportamiento de la comunicación interna en el periodo	Semestral	SUM jovellanos
15	Elaboración de una matriz de evaluación(Ver anexo6)	Evaluar la calidad del proceso comunicativo en la UBPC.	Semestral	SUM jovellanos Director

Epígrafe 2.4 Validación y criterios de los especialistas.

Para la validación de esta propuesta fueron consultados los siguientes especialistas:

MSc Joaquín Olivera Romero Profesor Titular y Director del Centro de Desarrollo de Proyectos Vinculados a la Agricultura Comunitaria en Ciudad Habana.

MSc Manuel Rivero Glean Profesor Titular y Especialista Principal en Sistema de Gestiona de Marketing del Centro de Altos Estudios EHT C Habana.

MSc Armando Sagrado Sociólogo y Especialista Principal del Grupo de Desarrollo de la Capital C Habana.

Estos profesionales participan de forma regular en talleres de integración en el Municipio de Jovellanos como apoyo al Proyecto Nacional de Ciencia y Técnica Identidad Cultural Economía y Desarrollo de la Cátedra de Estudios Multiculturales Fernando Ortiz de la Sede Universitaria Municipal de Jovellanos.

Resultados de los criterios aportados por los especialistas consultados para la construcción del sistema de acciones.

Desde el comienzo mismo de la investigación el autor de esta tesis solicitó y contó con la asesoría de varios especialistas y se trató en todo momento de consultar a aquellos que en sus áreas brindaran una colaboración efectiva para esto se pudo:

1ro. Mostrar y explicar detalladamente la situación problémica que motiva la investigación y el análisis, encaminando el trabajo para lograr un sistema de acciones que mejore la comunicación interna entre los directivos y trabajadores en

la UBPC La Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del municipio de Jovellanos.

.2do. Realizar un análisis de la bibliografía a utilizar aconsejando siempre obtener las fuentes bibliográficas más actualizadas, aunque no se desecharon los clásicos como fuentes obligadas de referencia y un aspecto importante fue el de obtener elementos de actualización y novedad, en los diferentes sitios Web dedicados a esta disciplina en Internet.

3ro. En la medida en que fueron apareciendo dificultades a resolver, se trabajó de forma independiente con los especialistas en cuestión, de acuerdo a las situaciones específicas.

4to Una vez concluida la investigación se efectuó una sesión conjunta de trabajo, donde ésta fue analizada exhaustivamente y se hicieron los ajustes finales y se consideró que el trabajo contaba con los requisitos esenciales.

5to.. Se sometió a análisis el sistema de acciones para lograr el mejoramiento de comunicación interna entre los directivos y trabajadores de la UBPC La Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del municipio de Jovellanos donde los especialistas expresaron la utilidad que puede reportar no sólo a dicha UBPC, sino también a todas las instituciones interesadas en esta temática.

Conclusiones.

Como resultado de la investigación se pudo concluir que:

1. Para alcanzar el objetivo fundamental propuesto es necesaria la preparación del personal, para lo cual se requiere de una superación sistemática que le permita la elevación constante de su nivel.
2. El problema sobre cómo mejorar la Comunicación Organizacional Interna entre los directivos y trabajadores de la UBPC Rosita perteneciente a la Empresa Lenin del Municipio de Jovellanos propicia una mejor comprensión o integración de esta actividad.
3. La interpretación de los datos obtenidos durante la investigación demuestran que la preparación del personal para contribuir a mejorar la Comunicación Organizacional Interna en la UBPC, es insuficiente, ya que no poseen los conocimientos teóricos para su aplicación en la práctica.
4. La propuesta de acciones que parte de los referentes teóricos y metodológicos para la planeación puesta en práctica y evaluación sistemática de la función integradora de la Comunicación Organizacional Interna tuvo en cuenta las dificultades encontradas y las valoraciones ofrecidas por los especialistas.
5. Se presenta un sistema de acciones para el mejoramiento de la comunicación Organizacional Interna en la UBPC Rosita del municipio de Jovellanos que permitirá la preparación y capacitación de los directivos y trabajadores en función del alcanzar mejores resultados productivos y económicos, y con ellos mejorar su imagen

Recomendaciones.

1. Presentar los resultados de la investigación a la junta directiva de la UBPC El Coronel, UBPC Condesa y la UBPC Rueda, para su introducción en el proceso de motivación de la labor que realizan sus miembros.
2. Analizar los resultados en el consejo de dirección de la Empresa con la participación de los jefes de las otras UBPC.
3. Continuar la investigación mediante una estrategia metodológica que recoja los resultados de la influencia de una correcta comunicación interna en los resultados productivos y económicos de la UBPC.
4. Introducir los resultados de la investigación en el sistema de la Delegación Provincial de la Agricultura como material complementario a otras entidades del sector.
5. Valorar el empleo de los resultados presentados como material complementario para la Sede Universitaria del Municipio.

Bibliografía.

- Alejandro R. Balza y Karina Apha, Desarrollos en la Comunicación Interna, comunicologos.com.
- Avejera, Pedro.1987."Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo". Mimeo. E.C.I. U.N.C.
- Avejera, Pedro. 1988. "Políticas de comunicación institucional". Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.
- Bartoli, Annie.1991."Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós.
- Costa, Joan. 1995. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". España. Ediciones Ciencias Sociales.
- Carta de La Habana. Boletín del grupo para el desarrollo integral de la capital. Año 14/ No 43/ 2008.
- Colectivo de Autores. Comunicología: temas actuales. —La Habana: Ed. Félix Várela, 2006. —264p.
- Eldin, François. 1998. "El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial". Buenos Aires. Editorial Edicial.
- Enrique Sayago Leonardo, Investigación en Comunicación Organizacional, Licencomunicacion.com.a.
- Goldhaber, Gerald. 1994. "Comunicación organizacional". México. Editorial.

- Diana. Lourau, René. 1995. "El análisis institucional". Buenos Aires. Editorial Amorrortu.
- González-Manet, Enrique. Identidad y Cultura en la Era de la Globalización. [PDF]. Ed. Pablo de la Torriente. En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.
- Fernández Collado, Carlos comp. 1997. "La comunicación en las organizaciones". México. Editorial Trillas.
- Fernández Collado, 2001 C. La comunicación humana en el mundo contemporáneo.-- McGraw- Hill / interamericana editores, SA. México, DF.
- Fisher, Roger. Como Negociar Sin Ceder [cd-rom]. Bogotá, Ed. Norma, 1985.
- Fuentes Ávila, M. La eficiencia del trabajo en grupo. — La Habana: Ed. Félix Várela, 2002.
- Fernández Díaz Nidia Trabajo Comunitario. Selección de lectura.
- Jesica Croci, Comunicación Indoor, Monografías.com.
- Martín Serrano, Manuel. 1982. "Teoría de la comunicación". Madrid. Editorial A. Corazón.
- Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda. 1980. "Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas". Quito. CIESPAL – Colección Intillán.
- Muriel María Luisa, Rota Gilda, Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editorial. Andina, Quito 1983.
- Niño Teresa del Pilar, La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993.

- Recio Silva, Milena. (comp.) Educación para la Comunicación. Ed. Pablo de la Torriente, 2003. En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.
- Piñuel Raigada, José. 1997. "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Madrid. Editorial Síntesis.
- Prieto Castillo Daniel, La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.
- Proceso de comunicación. Power Point. En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.
- Puyal, E. (2001): "La comunicación interpersonal", [en línea] 5campus.com, Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>
- Saladriga Medina, Hilda. Introducción a la Teoría i a la Investigación en comunicación.
- Saladriga Medina, Hilda (comp.) Introducción a la Teoría de la Investigación en Comunicación.-- La Habana: Ed. Félix Várela, 2005.---309p.--
- Selección de lecturas La Habana, Editorial Capitán San Luís, 2001.
- Soto Ramírez, Enrique Dr. C. Sobre el diseño y otras consideraciones en la metodología de la investigación educativa. En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.
- Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación, La Habana, Ed. Félix Várela, 2003.
- Historia de la Comunicación: Vol. 1 Del Lenguaje a la Escritura. [Libro digital]. En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.

- Historia y modelos de comunicación en el siglo XX. *Tomado de Círculo de Lectores, S.A., Barcelona. Ed. Pablo de la Torriente.* En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.
- Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación organizacional, La Habana, Ed. Félix Várela, 2001.
- Trelles Rodríguez, Irene, Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. Selección de Lecturas, La Habana, Ed. Félix Várela, 2005.
- Van Riel, Cees. 1997. "Comunicación corporativa". Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Vázquez Montalbán, Manuel. Historia y Comunicación Social. Ed. *Pablo de la Torriente.* En: Biblioteca digital de la SUM de Jovellanos.
- Veloso Rodríguez, Ariadna. Reflexiones acerca del trabajo comunitario. En: Monografía. Com. Internet.
- Viera López, Luis. Comunicación Social. Selección de texto. Editorial Félix Várela, La Habana.
- Weil, Pascale. 1992. "La comunicación global-comunicación institucional y de gestión". Barcelona. Editorial Paidós.

ANEXO # 1

Entrevista_realizada a los directivos de la UBPC.

1. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la comunicación empresarial? ¿Qué funciones desempeña la comunicación de acuerdo con su criterio? ¿Qué lugar vendría ocupando la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la Empresa?
2. ¿Qué es para usted la comunicación interna? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
3. ¿Qué medios o vías existen en la UBPC para comunicarse con los trabajadores? De ellos, ¿cuáles utiliza usted?
4. ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas o sugerencias? ¿Se les da respuesta? ¿Quién genera las respuestas?
5. ¿Qué departamentos se dedican a la comunicación interna en la UBPC? ¿Cómo planifican las acciones de comunicación?
6. ¿Existe alguna instancia que dirija o coordine toda la gestión de la comunicación en la empresa?
7. En la Empresa, ¿los recursos destinados a la comunicación empresarial son vistos, normalmente, como gasto o como inversión?
8. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?

ANEXO # 2

Entrevistas realizadas a los técnicos y jefes de fincas de la UBPC.

1. ¿Qué importancia le atribuyes a la comunicación interna en la UBPC?
2. ¿Qué tipos de relaciones se ponen de manifiesto en la estructura del organigrama?
3. ¿Qué ventajas reviste la comunicación formal?
4. ¿Cuáles son las vías por las que el mensaje llega más rápido?
5. ¿Consideras que los canales están sobrecargados de mensajes? ¿Por qué?
6. ¿El rumor es un elemento positivo para el desempeño de la institución?
7. ¿Existe un adecuado feedback a la hora de tomar decisiones?
8. ¿Qué problemas manifiesta la comunicación al seguir las líneas del organigrama?
9. ¿Qué opinión tienes acerca de la UBPC?
10. ¿Crees que la relación que se establece entre la UBPC y sus públicos es satisfactoria? ¿Por qué?
11. ¿Qué propones para un mejor desarrollo de la comunicación interna en la UBPC?

Anexo # 3

Se realizó el siguiente diagnóstico a través de una encuesta a los trabajadores de la UBPC La Rosita perteneciente a la empresa Lenin del municipio de Jovellanos.

Encuesta

Compañero , estamos desarrollando una investigación en la cual necesitamos de tu colaboración, por lo que es necesario que sigas cuidadosamente las preguntas que te formulemos .Muchas gracias.

Marque con una x las respuestas seleccionadas .

1. _¿Tiene usted conocimientos metodológicos sobre comunicación organizacional interna?.

___ SI

___NO

2. _¿ Que opinion tienes acerca del desarrollo de la comunicación interna en la UBPC.

___Buena.

___Regular.

___Mala

.a) fundamenta tu respuesta.

- 3._. ¿Los medios o vías que existen en la UBPC para comunicarse con los trabajadores como los consideras? De ellos, ¿cuáles utiliza usted?

___Buenos .

___Regular.

___Malos .

- 4_ ¿Existe alguna instancia que dirija o coordine toda la gestión de la comunicación en la UBPC?.

___SI

___NO

Anexo # 4

Guía de observación.

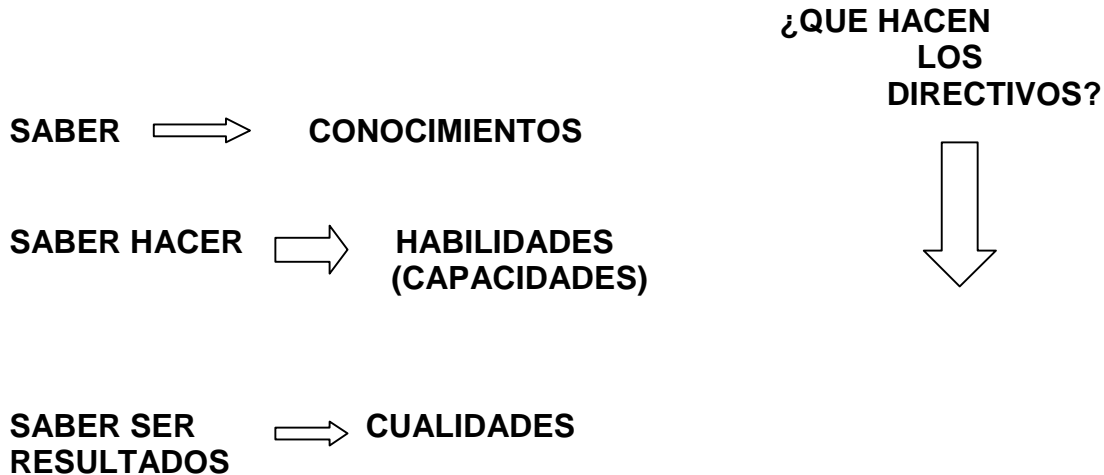
- Se tuvo en cuenta la participación de los miembros de la UBPC.
- Se tuvo en cuenta la observación del lenguaje utilizado y los redes de información empleadas por los trabajadores.
- Se mantuvo un seguimiento de la conducta de los trabajadores de la UBPC.

Anexo # 5

Habilidades fundamentales de un directivo.

Concepto: es la capacidad para hacer una cosa y tiene como sinónimos, destreza, capacidad, arte, competencia, aptitud, maña entre otros. Supone además de conocimientos sobre una cosa (proceso, conceptos técnicas) sus interrelaciones con otras cosas, la posibilidad de aplicar las mismas de manera efectiva, en las circunstancias que resulte necesario y su conversión en métodos de trabajo y de comportamientos habituales. (LAROUSSE)

¿QUE NECESITAN?



Algunas de las habilidades fundamentales del directivo.

- Pensamiento Estratégico.
- Comunicación.
- Solución de Conflictos.
- Solución de Problemas.
- Toma de decisiones.
- Negociación.
- Trabajo en equipos.

- Liderazgo efectivo.
- Motivación.
- Administración del tiempo y el Estrés.
- Delegación de autoridad.
- Desarrollo de la creatividad e Innovación.
- Atención a la Cultura Organizacional.
- Habilidad.
- Necesidad de Aprender.
- Benevolencia.
- Imagen.
- Poder de Integración.
- Destreza(Técnica, Humana, Conceptual)
- Audacia.
- Entusiasmo.
- Superación.
- Capacidad de Control.
- Manejo de Información.
- Obtener Resultados.

Escucho y Olvido, Leo y Comprendo, Veo y Recuerdo, Hago y Aprendo.

Proverbio chino.

ANEXO # 6

MATRIZ PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA INFORMÁTIVA DE LA COMUNICACIÓN.

No	Descripción de la actividad.	Fecha.	INDICADORES							
			Calidad de la actividad		Claridad de las ideas.		Capacidad de síntesis de los planteamientos		Nivel de participación.	
			B	M	B	M	B	M	B	M
1										
2										
3										
4										
4										
5										
6										
7										
7										
8										
9										

Anexo # 7

La UBPC cuenta con la siguiente estructura:

