



DIRECCION
Empresa Pecuaria Genética
Matanzas
Donde se creó la raza MAMBI

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

"CAMILO CIENFUEGOS"

" SUM LIMONAR "

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: *Propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.*

Autora: *Neisa Estrella Díaz Hernández.*

Tutor: *MSc: Frank Huerta López.*

Limonar, 2009

Declaración de Autoridad.

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

Nombre _____

Pensamiento.

Cuando hablo de comunicación hablo sobre todo de un contactar con el otro (individuo, grupo, institución, público, televidentes, radioyentes, etc.), de un intercambiar ideas, un dialogar (tanto en el monólogo como en la conversación)...

No se trata de decir, sino de impactar y ser impactado, de hacer evidente la acción de persuasión, de fundamentar la acción comunicativa no sólo en las razones (datos, informes, referencias y argumentos), sino también en las emociones...”

Tomado de “Actos de comunicación desde el compromiso y la esperanza”, Prólogo/p. p. 12 y 13. Manuel Calviño. Ediciones Logos, La Habana, Enero 2004.

Dedicatoria.

☞ *En especial a mi esposo por la seguridad transmitida y su apoyo incondicional.*

☞ *A toda mi familia por el amor y la ayuda que me ofrecieron.*

La Autora.

Agradecimientos:

La Autora expresa su más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de este trabajo de diploma, en especial a:

- ∞ Mi tutor Frank Huerta López quien puso todo su ingenio, amor y sabiduría en el desarrollo de esta investigación.*
- ∞ Al profesor Silvino Pérez Domínguez por haber guiado mi orientación profesional a esta rama.*
- ∞ A todos los que aportaron sabiduría, conocimientos, comprensión y solidaridad; porque sólo con ellos se acortaba el camino.*

La Autora.

RESUMEN

La propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas que se presenta en esta investigación, está estructurada en dos capítulos. El primero refleja una fundamentación teórica sobre comunicación organizacional; en el segundo capítulo se realiza una caracterización de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas y se particulariza en la dirección, la cual constituye el caso de estudio, se ofrece además los resultados de un diagnóstico de comunicación organizacional y se presenta la propuesta de la estrategia, en la misma está presente tres programas; el primero dirigido a la capacitación del capital humano, el segundo a la integración del colectivo y el tercero al diseño de materiales divulgativos. Para cada uno de ellos se diseñó un objetivo particular y un grupo de actividades. El objetivo general de la investigación se orienta a proponer una estrategia de comunicación organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

INDICE

Introducción	1
Desarrollo	
Capítulo I: La comunicación organizacional y su importancia en el desarrollo de una empresa.	8
	8
1.1 La Comunicación, su concepción y modelos.	
1.2 Comunicación organizacional, fundamentos teóricos que se le atribuyen.	18
1.2.1 Origen y evolución de la comunicación organizacional.	18
1.2.2 La organización en la empresa.	19
1.2.3 Conceptos y objetivos de la comunicación organizacional	21
1.2.4 Funciones que se le atribuyen a la comunicación organizacional.	21
1.2.5 Perspectivas en torno a la comunicación organizacional	26
1.2.6 Tipos de comunicación organizacional.	30
1.3 Tipos de públicos que participan en la comunicación organizacional.	35
1.4 Enfoque sinérgico de la comunicación organizacional.	38
1.5 Diagnóstico organizacional, funciones y ventajas.	39
Capítulo II: La dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas como caso de estudio en materia de comunicación organizacional.	
2.1 Descripción General de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas	41
2.1.1 Situación Geográfica.	41
2.1.2 Antecedentes históricos de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.	41
2.1.3 Breve caracterización histórica de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.	42
2.1.4 Estructura de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.	43
2.1.5 Características generales de la fuerza de trabajo de la empresa.	44
2.1.6 Funciones de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.	44
2.1.7 Públicos que interactúan en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.	44
2.2 La Dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas como caso de estudio.	47
2.2.1 Composición de la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.	48
2.3 Metodología a emplear en el diseño de la Estrategia Comunicativa Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.	49
2.4 Propuesta de la Estrategia Comunicativa Organizacional en la Dirección de	54

la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

2.4.1	Caracterización de los elementos estructurales que conforman la estrategia.	55
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

Con el decursar de los tiempos, los hombres se han visto en la necesidad de comunicar sus acciones y registrar sus actuaciones. Sin ánimo de hacer historia, pueden mencionarse hechos y hallazgos asociados a los contextos sociales imperantes en determinadas épocas en donde se evidencian regularidades de la comunicación y de la información, así como el manejo de datos, documentos, informaciones y conocimientos. (Ponjuan 2005)

Las formas, los métodos, las herramientas, los soportes han evolucionado. Se ha modificado el nivel educacional y cultural de la sociedad. La dinámica de la vida se ha impuesto y ha pretendido desarrollar opciones para sus procesos comunicativos e informacionales acorde con los contextos, niveles, complejidades y otros fenómenos a valorar.

La comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la actitud para servirse de la información en el proceso de interacción y esta la poseen las especies animales que antecedieron a la especie humana en millones de años, solo que los animales no comunican como los hombres, ni comunican lo que los hombres quieren comunicar lo cual no significa que hayan sido excluidos de este proceso por la naturaleza del empleo de esa forma de interacción igualmente utilizada para relacionarse con otros seres vivos y para controlar el mundo que afecta su existencia; pero sí las especies animales se sirven de la comunicación como uno de los recursos adecuados para asegurar el ajuste biológico a su ecosistema y gracias a la capacidad comunicativa que poseen como especie, han podido evolucionar con éxito para adaptarse a los cambios ocurridos en su medio natural es por eso que el uso que hacen de la comunicación es equivalente al que realiza el hombre porque en ambos casos han convivido en un proceso de socialización de especies que les ha permitido transmitir información a nivel genérico, solo que en la especie humana, desde la evolución del mono en hombre, la necesidad de subsistencia generó el trabajo en colectividad y de hecho la necesidad de comunicarse.

Marx y Engels señalaron al respecto: ... "primero el trabajo y después conjuntamente con él, el lenguaje articulado, fueron los dos estímulos más importantes bajo cuya influencia el cerebro del mono se transformó en cerebro humano" (Cruz, 2004).

Es innegable que en su proceso histórico la relación de los humanos en el trabajo propició cambios en la forma de producción social así como en la conciencia social, y todos esos cambios estuvieron acompañados de otros cambios en sus procesos comunicativos, de ahí que la primera manifestación del lenguaje fuera mímica (gestos), luego onomatopéyica (alaridos) hasta el surgimiento del lenguaje articulado representado por los signos lingüísticos o palabras establecidas, convencionalmente por los hombres en sus comunidades y que ha ido evolucionando en su devenir histórico por la existencia de factores políticos, sociales, culturales, científicos, técnicos y geográficos, entre otros.

Pero a su vez estas manifestaciones del hombre han requerido, como condición necesaria (aunque no suficiente), la generación de las relaciones comunitarias a todo el ámbito de la interacción humana.

Además, las relaciones sociales y la comunicación no son dos cosas situadas una al lado de la otra, porque del mismo modo que la sociedad no existe como persona aislada, al margen de los individuos que la integran, las relaciones sociales no existen al margen de la actividad vital real y de la comunicación de las personas. En ello reside su unidad.

Desde tiempos muy lejanos el proceso de la comunicación ha sido objeto de atención y análisis por diferentes ramas del saber y se ha manejado el término, indistintamente, como información, lo que ha originado su empleo como sinónimo de informar, transmitir, emitir y en otras ocasiones se ha empleado como diálogo, intercambio, relación de compartir, de hallarse en correspondencia o en reciprocidad, por lo que se debe esclarecer la necesidad de estudiar la comunicación desde el punto de vista organizacional.

La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. (Valle, 2003).

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX.(Costa, 1999). A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el " sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere, por lo que tiene como objeto de estudio, la comunicación entre los hombres, y esta estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de los objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Nuestro país está inmerso en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación latinoamericana que es la de desarrollar una economía que permita mantener los niveles de equidad, justicia social, educación y cultura, típicos del modelo social socialista cubano y para lograrlo, es preciso considerar el necesario posicionamiento del ser humano como centro generador de ese desarrollo por su plena interacción con el mundo social y laboral y solo educándolo en una comunicación organizacional efectiva podrá convertir el logro de esta aspiración en un paradigma del comportamiento organizacional.

Si se tiene en cuenta que la mayor fuente de conflictos es la mala comunicación debido a que los seres humanos dedican el setenta por ciento de las horas de vigilia a leer, hablar, escribir y escuchar, es importante razonar que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño de los grupos exitosos es la falta de comunicación eficaz y máxime, cuando quienes dirigen los procesos comunicativos no poseen los conocimientos y habilidades necesarias para lograr el intercambio de criterios, la retroalimentación y la comprensión de los mensajes que se transmiten de emisor a receptor y viceversa.(Cruz, 2004).

Para que la comunicación organizacional sea efectiva los canales formales son establecidos para transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros por lo que es muy importante saber dirigir la comunicación interna en cada microorganización o a nivel de organización para poder informar, motivar, desarrollar, controlar y conocer el estado de opinión ante las tareas que ejecutan los recursos humanos.

De no conocerse las funciones de la comunicación y su materialización en las formas o tipos de la comunicación formal, surgen problemas comunicativos que afectan el cumplimiento de la misión organizacional.

Todo lo argumentado anteriormente ha permitido declarar el **problema de investigación**.

¿Carencia de una estrategia de comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?

El **objeto de estudio de la presente investigación** es la comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

El **campo de acción** es la dirección en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Para dar solución al problema declarado el **objetivo** general se orienta a proponer una estrategia de comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Por lo que los objetivos específicos serán.

- Realizar un diagnóstico de comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.
- Diseñar una estrategia en comunicación organizacional que se corresponda a los resultados del diagnóstico realizado.

Para cumplir el objetivo declarado se plantean las siguientes preguntas científicas:

1-¿Que fundamentos teóricos sustentan la realización de una estrategia de comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?

2-¿Qué rasgos caracterizan la comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas a partir del diagnóstico realizado?

3-¿Cuáles elementos considerar para elaborar una estrategia de comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?

Para responder las preguntas científicas declaradas y cumplir los objetivos propuestos de la investigación se definen las siguientes tareas científicas.

1-Realización de un estudio bibliográfico encaminado a establecer la fundamentación de una estrategia de comunicación organizacional.

2-Characterización del estado actual de la comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas a partir de un diagnóstico realizado al respecto.

3-Elaboración de una propuesta de estrategia que favorezca la comunicación organizacional en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Población

Teniendo en cuenta que la presente investigación está dirigida solamente al público interno de la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas y la misma posee un total de 47 individuos se decidió trabajar con el total de población no considerando de esta manera una selección muestral.

.De la misma forma se trabajo con el público externo, tomando al total de individuos que representan las diferentes entidades que interactúan con la dirección de la empresa.

El método general en la concepción y desarrollo de la investigación es el dialéctico materialista el cual permitió revelar las relaciones causales y funcionales del objeto de estudio, además de posibilitar la identificación de relaciones esenciales y contradictorias que son inherentes al objeto de estudio y fenómeno de la realidad que se investiga y a

partir del objetivo general y las tareas de investigación planteadas se determinaron las de carácter teórico y empírico.

Dentro de los métodos teóricos se utiliza el analítico - sintético de gran utilidad para el estudio de la bibliografía consultada que permita precisar los fundamentos que sustentan la comunicación organizacional.

El método inductivo – deductivo hizo posible determinar los fundamentos teóricos de esta investigación, a partir de las posiciones que expresan diferentes autores consultados al respecto, así como inducir que se expresa en la bibliografía para realizar la modelación de la estrategia que se propone, de manera que se contribuya a la transformación que se desea. Fue empleado también el método de análisis histórico - lógico con el cual se analizó la evolución de la comunicación organizacional.

De los métodos empíricos fue utilizado el análisis documental para analizar y estudiar documentos, artículos, resúmenes de investigaciones y literaturas científicas en general, relacionada con el tema científico de la investigación.

La observación fue una técnica utilizada en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas para identificar el estado actual de la comunicación organizacional.

La entrevista se aplicó al director general para conocer sus conocimientos acerca de la comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria genética de Matanzas.

La encuesta se aplicó a trabajadores de la dirección de la empresa para conocer sus criterios acerca de la de la comunicación organizacional de la dirección y al público externo de dicha empresa.

El trabajo consta de una introducción, dos capítulos dividido de la siguiente forma.

Un primer capítulo aborda lo referido a la fundamentación teórica sobre la comunicación organizacional.

En el segundo capítulo se presenta un diagnóstico de comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas y la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional. Además el trabajo consta de conclusiones, bibliografía y anexos.

La novedad científica de este trabajo de diploma radica en la estrategia de comunicación organizacional en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

El aporte teórico del trabajo se expresa en la fundamentación que se ofrece para la estrategia conformada, dirigida a la comunicación organizacional en la empresa objeto de estudio.

La significación práctica se manifiesta en que se declaran los resultados obtenidos relacionados con la comunicación organizacional en la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Se ofrece el diseño de una estrategia fundamentada y adaptada a las necesidades de la empresa en cuanto a comunicación organizacional.

CAPITULO I

La Comunicación Organizacional y su importancia en el desarrollo de una empresa.

1.1 . La comunicación, su concepción y modelos.

Desde el surgimiento del mundo se hizo imprescindible la comunicación y por la necesidad de interrelacionarse el hombre fue buscando alternativas, pero unido al desarrollo de la sociedad fue desarrollándose la comunicación.

La comunicación es el acto de transmitir información a través de signos interpretados por otro u otros. Comunicación: Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes, transferencia y comprensión de ideas, pensamientos, conocimientos, expresiones, sentimientos y emociones entre dos o más personas, intercambio de información. (Trelles, 2001).

En sus términos más simples, la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona. En su sentido más amplio, la comunicación tiene como interés central a aquellas situaciones de comportamiento en las cuales una fuente transmite un mensaje a un captador del mismo con un intento consciente de afectar el comportamiento del último. (Valezzi, 2007)

La comunicación se refiere al proceso especial que hace posible la interacción

entre la especie humana y permite a los hombres ser sociables. La comunicación de las Relaciones Públicas es un proceso que comprende un intercambio de hechos, puntos de vista e ideas entre una organización de negocios sin propósito de lucro y sus públicos, a los efectos de llegar a un entendimiento mutuo. Existen tres puntos importantes que deben considerarse:

1. La comunicación debe abarcar a dos o más personas.

2. *Es un intercambio de información de ida y vuelta.*

3. *Implica entendimiento.*

Sin comunicación, el hombre carecería de historia, no habría comunidad, tampoco universalidad, en el más amplio sentido del entendimiento y el comportamiento humano. La sociedad no puede concebirse sin comunicación, y ésta no puede entenderse sin el lenguaje, comienzo y arribo de todo proceso comunicativo en sus más profundas raíces. (Perello, 2003).

El lenguaje nos constituye, nos articula, nos cohesiona y nos inserta en la sociedad, al tiempo de erigirse en el signo mayor de nuestra cultura. Comunicar es naturaleza; recibir lo comunicado, tal como se da, es cultura. La Comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca, en común, un significado. Para comunicarnos necesitamos haber tenido algún tipo de experiencia similar evocable en común. Y para poder evocarlas en común, necesitamos significantes comunes.

La acción comunicativa está indisolublemente ligada a la información. Esta es el conjunto de mecanismos que permiten retomar los datos de un ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que sirvan como guía de la acción.

Para comunicar es preciso elegir un mensaje claro, un lenguaje correcto y un medio apropiado a ese mensaje y a ese lenguaje. Comunicar y elegir para comunicar es un derecho, pero implica ante todo una responsabilidad. El lenguaje es la forma simbólica primaria que hace posible toda relación comunicativa, no porque sea un “medio”, sino porque en él —y a través de él— están cifrados los elementos fundamentales de todas las formas simbólicas que, en conjunto, constituyen la unidad de lo comunicativo. El lenguaje se convierte en la actividad fundamental en virtud de la cual progresamos pasando del mundo de las simples sensaciones, al mundo de la intuición y de la representación. (Perello, 2003).

Son múltiples las formas que caracterizan a la comunicación social, dependiendo de cada entorno y marco de referencia. No obstante, lo que más vale de la comunicación, por encima de las formas, es el contenido, como factor sustancial de la credibilidad.

No hay que someter al olvido, que la forma más antigua de la comunicación y, al mismo tiempo la más abundante, es la que se da entre personas, en la vida cotidiana, de cara a cara. Es el tránsito de la comunicación a la intercomunicación, del espacio abierto de la tecnología al espacio específicamente humano de la comunicación. Pero una cosa es el producto humano de la intercomunicación y otra cosa es el producto que constituyen los mensajes y su distribución. En su origen, las encuestas públicas o de opinión son parte de la intercomunicación, como partes de ella son la asamblea política y la celebración social. Dentro de sus límites está situada la comunicación interpersonal, tan importante en la función de Relaciones Públicas. (Perelló, 2003).

Proceso de la comunicación es el método por el cual el emisor trasmite el mensaje al receptor. Se requiere 6 pasos, bien sea que las dos partes hablen, utilicen señales manuales, o empleen algún medio de comunicación. (Anexo # 1)

Paso 1- Desarrollo de una idea.

Consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir. Este es el paso clave, porque al menos que exista un mensaje importante, los pasos siguientes serán hasta cierto punto innecesario, siendo esto como: " Asegurarse de conectar el cerebro antes de hablar ".

Paso 2- Codificación.

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

Paso 3-Transmisión.

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

Paso 4- Recepción.

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

Paso 5- Decodificación.

La decodificación es para que el mensaje pueda comprenderse. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como fue enviado. Aún cuando algunos receptores puedan mostrarse poco colaboradores o trata de mal interpretar el mensaje, por lo general intentan genuinamente interpretar el mensaje enviado. Un receptor puede no comprender exactamente lo que el emisor intenta transmitir, porque las percepciones de las dos partes son diferentes. La comprensión puede presentarse solamente en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros escuchen, pero no hay manera de hacerlo entender, el receptor toma la decisión de comprender o no. Muchas personas subestiman este aspecto cuando dan instrucciones o explicaciones, porque creen que decir algo a alguien es suficiente, a pesar de que la comunicación no está completa hasta que se comprenda. Esto se llama llegar a las personas y los comunicadores deben preguntárselo día a día: ¿Estoy llegando realmente a los demás?

Paso 6- Aceptación.

Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que admite grados y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.

Paso 7- Uso.

Corresponde al receptor utilizar el mensaje. Puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada, almacenar la información prevista o hacer alguna que otra cosa.

Paso 8. Retroalimentación.

La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la comunicación en dos direcciones.

Si la retroalimentación no se llevara a cabo, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel unilateral como información. Retroalimentación es el término que se utiliza precisamente para llamar a la información recurrente o información de regreso, y es muy necesaria porque es la que indica al emisor si el mensaje fue recibido, si fue bien interpretado, si se aceptó y utilizó.

Cuando la comunicación es completa ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá acordar mejor la relación personal o laboral que se tenga, mejorando consecuentemente los resultados de la relación.

Barreras de la Comunicación:

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

- Barreras personales: son interferencias de la comunicación que surge de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas y estas situaciones ocurren tanto en los trabajos como en la vida privada. Las barreras personales con frecuencia propician una distancia psicológica entre las personas que es semejante a la distancia física real. Nuestras emociones actúan como filtro en casi toda nuestra comunicación. Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente "sintonizados" para ver y oír, por lo que la comunicación no es algo separado

de nuestra personalidad. Comunicamos nuestra interpretación de la realidad misma. Alguien ha manifestado que "no importa que diga que esto es así porque no lo es", indicando que el emisor está dando simplemente una percepción emocional filtrada de lo que quiere comunicar. En estas condiciones cuando la percepción del emisor está bastante cercana, la comunicación será más eficiente.

- Barreras físicas: consisten en interferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un ruido que obstruye la voz del mensaje temporalmente. Otras barreras físicas son las que median entre las personas, como las paredes, o la estática que interfiere con los mensajes radiados. Las personas con frecuencia reconocen una interferencia física y tratan de solucionarla.
- Barreras semánticas: surgen de las limitaciones en los símbolos que nos comunicamos. Generalmente los símbolos tienen una verdad de significado y nosotros necesitamos elegir un significado entre muchos. En ocasiones se elige el significado equivocado y se provoca la confusión. Una barrera semántica puede conducir a una barrera emocional y bloquearse la comunicación posteriormente.
- Interferencias: Cada vez que interpretamos un símbolo con base en nuestras percepciones y no en la realidad, se dice que hacemos interferencias. Las interferencias son partes esenciales de la mayoría de las comunicaciones, no podemos evitarlas esperando a que la comunicación se compruebe antes de ser aceptada sin embargo debido a que la interferencia puede dar una señal equivocada, necesitamos estar siempre alerta respecto a ellas y evaluar cuidadosamente. Se debe solicitar mayor retroalimentación cuando surjan las dudas. (Hernández 2006).

Diferentes especialistas han abordado el término comunicación entre los que se pueden mencionar:

Fernando González Rey: El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad

objetal concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación.

Peter Heinemann plantea que es un proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación.

María Teresa Escudero Yerena la cual define comunicación como: ponerse en contacto emisores y receptores, lograr la interacción de unos sobre otros.

Vicente González C. Define la comunicación como un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

Victoria Vargas expone que la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado.

B. F. Lomov plantea que la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

James L. Gibson expresa que la comunicación es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales.

David Hampton: La comunicación es un proceso complejo donde hay por lo menos dos personas que deben recurrir a sus procesos mentales y a sus sentidos; es un esfuerzo coordinado para transmitirse pensamientos.

Mónica Sorín Zocolsky Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.

Osgood, (1961) Define por comunicación siempre que una fuente emisora influye en otro, el destinatario mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.

Berelson y Steiner , (1964) definen que el acto o proceso que generalmente se llama comunicación consiste en la transmisión de informaciones, ideas, emociones , habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.

Un aspecto importante de la comunicación es que ésta requiere siempre de dos personas: un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicar. Sólo uno o más receptores pueden completar este acto.

Paulo Freire define comunicación como que el diálogo es una relación horizontal de A con B. Nace de una matriz crítica y genera criticidad. Cuando los dos polos del dialogo se ligan así, con amor, con esperanza, con fe el uno en el otro, se hacen críticos en la búsqueda común de algo. Sólo ahí hay comunicación. Sólo el dialogo comunica. (Kaplúm, 2002).

La comunicación es un proceso de doble vía, por la que se transita en ambas direcciones. Es la transferencia de la información y la comprensión entre dos personas; es una manera de entrar en contacto con los demás. Sin la comunicación no existirían las relaciones humanas, ya que es a través de ella que conocemos a las demás personas, sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos. Es un proceso mediante el cual dos personas se ponen en contacto, intercambiando ideas. El emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta, en un intercambio constante de papeles, cada uno adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de su interlocutor, es decir se desempeñan los dos papeles.

La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben. Al utilizar ese puente existe un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe.

La comunicación no se realiza en el momento que la información es enviada, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

La comunicación es fundamental en la existencia de la comunidad moderna. Es así como las Relaciones Públicas constituyen una actividad por medio de la cual, las empresas, las organizaciones y los individuos, en igual forma los organismos gubernamentales buscan la comprensión y la colaboración de la comunidad a la que pertenecen. (Valezzi, 2007).

Se pueden señalar tres tipos de comunicación:

- Comunicación Interpersonal – aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.
- Comunicación Masiva – toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e Internet.
- Comunicación Organizacional – ésta comprende la interna y la externa.

a) Comunicación Interna

Se refiere al intercambio entre la gerencia de la organización y los públicos internos, es decir, empleados. Su función es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia y que la gerencia también sepa el pensamiento de los empleados. La comunicación interna presenta difíciles problemas en una compañía grande, ya que debe ser transmitida por conducto de varios niveles de autoridad. En la transmisión, el significado del mensaje con frecuencia es mal entendido. En ocasiones los supervisores y trabajadores no interpretan la comunicación en el sentido de la intención de la gerencia, o ésta no está dispuesta a explicar políticas y acciones.

Dentro de este tipo de comunicación, existe la comunicación formal vertical que sigue la cadena organizacional de mandar hacia abajo desde la mayor autoridad por medio de varios niveles gerenciales hacia los trabajadores. La misma consiste de directrices formales, boletines, periódicos a empleados y mensajes verbales; y hacia arriba partiendo de los empleados por conducto de los varios niveles de autoridad hasta la alta gerencia. Así como la comunicación formal horizontal que se refiere a la comunicación entre ejecutivos, supervisores y jefes de grupo de un mismo nivel y autoridad, se lleva a cabo por medio de conferencias, juntas informativas y discusiones.

b) Comunicación Externa

Esta tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc. Esta comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de estos tres. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

La comunicación puede ser verbal, que consiste de palabras habladas y escritas, o no verbal, expresada por medio de acciones, gestos, expresiones faciales, música y figuras.

Como se ha visto anteriormente existen tres tipos de comunicación, uno de ellos es la comunicación organizacional, a la cual va a estar dirigida la atención de esta investigación.

1.2 .Comunicación organizacional, fundamentos teóricos que se le atribuyen.

1.2.1. Origen y evolución de la comunicación organizacional.

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta, con la publicación del libro *Communication Within Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por primera vez se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional por lo que es considerado el padre de la comunicación organizacional. (Trelles 2001).

A este título siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo en las ciencias sociales.

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos y Europa, y sólo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina en cuanto a producción teórica y práctica 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 y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. (Trelles, 2001)

Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudios de la comunicación y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que va realizando nuestro país. (Trelles 2001).

Para valorar la comunicación organizacional en una empresa debemos conocer en primer lugar en que consiste la organización de la misma.

1.2.2. La organización en la empresa.

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar a unos de otros. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización.

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

Desde hace varios milenios ha estado presente el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos o características pueden ser las más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones, se empezaron efectuar estudios e investigaciones de forma más consistentes y fundamentadas. A partir de estos estudios se definieron algunas de las características más importantes en este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis.

El desarrollo **organizacional** logra sus objetivos por medio de intervenciones planeadas, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Es indispensable elaborar una estrategia de intervención dentro de la organización existente, examinar las formas actuales de trabajo, las normas y los valores y estudiar formas alternativas de trabajo, relaciones o recompensas. Las mediaciones utilizadas producen el conocimiento y tecnología de las ciencias del comportamiento acerca de procesos tales como la motivación del individuo, poder, **comunicación**, solución de problemas, fijación de objetivos y conflictos de gerencia.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes.

Encontramos así que las organizaciones aplican ya en la década de los años 90 un sistema en el cual se promueven las filosofías de calidad, se enfocan a la educación, se produce también material de apoyo, se llevan a cabo Simposiums, Grupos de Pláticas, Seminarios que fomentan calidad, educación y comunicación más abierta, sobre todo se tienen técnicas y mecanismos de soporte en comunicación para que los contenidos sean más efectivos y comprensibles y se ha encontrado que se maneja el fortalecimiento Personal o *Empowerment*, el Desarrollo Organizacional y se hace uso de diferentes teorías, que se aplican en forma conveniente para el mejoramiento de la comunicación en las empresas. (Valdez, 2005).

La imagen de una empresa no es un elemento secundario ni una moda, es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria social... es un *supravalor* que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios, a los que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos. (Costa, 2002).

Y de la que se derivan beneficios tales como diferenciar globalmente a una empresa de las demás; agregar valor duradero a todo cuanto hace la empresa, lo que realiza y comunica y permanecer en el tiempo y la memoria social de manera perdurable.

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización, por lo que se hace necesario conocer los diferentes conceptos y los objetivos de la comunicación organizacional.

1.2.3 Conceptos y objetivos de la comunicación organizacional.

La comunicación en las organizaciones es el hecho de enviar y recibir la información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales; las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

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” (Redding y Sanborno, 1966), o “es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido” (Katz y Khan, 1966). Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal.

Partiendo de un concepto más amplio, se habla de todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático.

Otros especialistas conciben esta materia en estrecha relación con el campo de la cultura, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno. (Putnam, 1987).

También se plantea que la comunicación organizacional se encarga además, de analizar el funcionamiento de los canales formales, es decir, aquellos que transitan por las estructuras oficiales de la entidad, generalmente expresadas en su organigrama; y los canales informales, aquellas formas de comunicación como el rumor, las conversaciones en los pasillos, en los que se transmiten las últimas noticias sobre la organización con mucha más celeridad que los canales formales. Otro tema de gran utilidad es la identificación y estudio de los grupos informales y sus líderes en función

de su potencia aglutinadora, informativa y movilizativa para los fines que persigue la organización

En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las Especializaciones en Comunicación Organizacional: El enfoque mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; el psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; hasta el enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total. (Valle 2003).

Después de haber consultado varias definiciones la autora considera que la comunicación organizacional consiste en el flujo de mensajes en una empresa, relacionados con los objetivos, las funciones y la estructura de la misma ya sea interna o externa.

Todos coinciden, no obstante, en la importancia que esta materia presenta para el mejor desempeño de las organizaciones, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones se inscribe con protagonismo definido la interrelación entre sus integrantes. Y es precisamente el estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo, organización o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional

Dentro de la organización se identifican tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación).

La estrategia empresarial subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías,

órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

Hoy día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios, es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas, o competir en el mercado.(Valle, 2003).

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la comunicación organizacional obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva, por lo que se debe tener en cuenta las funciones de ésta en la organización.

1.2.4 Funciones que se le atribuyen a la comunicación organizacional.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Y como otros aspectos centrales de la materia, también está sujeto a debate cuáles son en realidad las funciones de la comunicación organizacional, entre especialistas que han tratado este tema, se cita a los especialistas comunicacionales Daniel Katz y Robert Kahn.

La tipología que proponen en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel 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 (Katz y Kahn, 1998).

En tal enfoque prima una mirada hacia lo interno de la organización, y cada uno de los niveles se complementa con el otro.

Otros autores concentran a las funciones en áreas muy específicas de la organización. Fernández Collado habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación: de la organización y en la organización. Procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial. Y finalmente la función de mantenimiento, dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la

organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación (Fernández, 1997).

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

Esto implica una gestión eficaz de la comunicación si se centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en la organización a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y su público externo, es por eso que en plena congruencia con su objeto posee tres funciones básicas.(Cruz, 2004)

- 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 organizacionales actúan y la manera en que lo hacen. Es decir, es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.
- Función desarrolladora: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Pero además de estas funciones, se plantea que existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones, y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, como son las perspectivas de cada enfoque dado a la comunicación.

1.2.5. Perspectivas en torno a la comunicación organizacional.

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones, y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad. (Trelles, 2001)

En torno a la comunicación existen varias perspectivas, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Perspectiva mecánica.
- Perspectiva psicológica.
- Perspectiva de interacción de sistema.
- Perspectiva simbólica interpretativa.
- Perspectiva de control estratégico.

La perspectiva mecánica 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 es de la dirección hacia la base; existen numerosos eslabones por los que transita el mensaje con alto riesgo de deformación paulatina, y no hay interés marcado por la búsqueda de retroalimentación, es decir hace énfasis en el papel del emisor

Sus debilidades se concentran en su desatención al receptor, y la falta de retroalimentación; en la distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base; el poco uso de las redes informales de comunicación; la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general produce una organización estática, poco flexible, con eliminación casi absoluta de la creatividad y limitadas posibilidades para responder a

los cambios de un entorno vertiginoso cambiante lo que implica una sensible reducción de la capacidad de supervivencia.

Esta concepción que pudiera pensarse ha quedado atrás en el tiempo, tiene vigencia todavía en muchos países de América Latina, con toda la carga de ineficiencia que su naturaleza implica, y la desventajosa posición en que nos ubica con respecto a los países del mundo desarrollado.

La perspectiva psicológica asume posiciones de causalidad lineal y tiende a reducir las funciones de la comunicación, pero a diferencia del enfoque mecánico, identifica, o considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación. En opinión de Linda Putman, “la perspectiva psicológica de la comunicación organizacional se concentra en explicar los entornos informacionales en los cuales los individuos se encuentran insertados, y el rango de estímulo al cual responden usando una variedad de filtros conceptuales”.(Jablin, Putnam, 1998)

Al aplicar esta concepción en las organizaciones se enfatiza en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas, y los mensajes predominantes son de tema humano. Las principales críticas a esta tendencia señalan el carácter cerrado al entorno con que conciben a la organización y el sobredimensionamiento de los aspectos informales, que pueden arriesgar su equilibrio.

Esta tendencia presenta mayores puntos de contacto con nuestra realidad y nuestras concepciones humanistas, pero adolece de la falta de una mayor profundización en el enfoque integrador del colectivo como un todo, cuyo producto último es resultado del trabajo común, experiencia desarrollada exitosamente en las últimas décadas en Cuba, que de hecho constituye una importante fortaleza de nuestros recursos humanos.

Como principal ventaja, en comparación con la escuela clásica, debe señalarse la importancia del ser humano, del individuo, en el rol activo como receptor y la función esencial de la retroalimentación para poder establecer el proceso comunicativo.

Perspectiva de interacción de sistemas complementa las anteriores, tanto la mecánica como la psicológica. Ella atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos 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 todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados 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 sistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentran relacionados dialécticamente. Se enfatiza en la necesidad de una comunicación eficiente y una adecuada retroalimentación.

Este modo de concebir la organización y la comunicación dentro de ella, se acerca más a nuestra realidad, pero también resulta incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo.

Perspectiva simbólico interpretativa, la comunicación organizacional desde este punto de vista, “consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones...” ya que “en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social”. (Jablin, Putnam, 1998).

El aspecto medular de esta concepción presenta puntos de contacto y apoyo con el interaccionismo simbólico “en cuanto a la asunción de sí mismo, de los significados compartidos y de la conducta social” (Jablin, Putnam, 1998). pero no se inscribe dentro de esta corriente.

La comunicación se basa en el llamado rol taking, o intercambio de roles y en la construcción de significados compartidos en la relación con acciones comunes. A

diferencia de las escuelas mecánica y psicológica, el significado de las palabras y acciones debe ser interpretado simbólicamente a través de una experiencia común, en lugar de tomar como punto de partida el intento o deseo del emisor, o las posibilidades del filtro conceptual del receptor. El ser es reflejado a través de la interacción social, como individuo que construye su accionar en interrelación con el resto. Su respuesta no es únicamente el resultado de una selección determinada por su filtro conceptual, sino se desarrolla en la interacción social y cambia en la medida en que el contexto social cambia.

Se establecen diferencias entre los tipos de acciones, a saber: no simbólica, simbólica y social. La acción no simbólica refiere a los reflejos condicionados, que no requieren interpretación; la acción simbólica requiere de autodeterminación, es decir, acción e interpretación, y a un nivel superior de complejidad, se sitúa la acción social, referida a la respuesta de un individuo a otro basada en el conocimiento del significado de las palabras y acciones para el otro. Se hace énfasis en la acción comunicativa, en la construcción de símbolos y significados compartidos, en el sistema de valores, en la ética de la organización, y en las formas de fortalecer la identidad y la imagen de la entidad.

Perspectiva de control estratégico concibe la comunicación como un recurso de control sobre el medio. La comunicación para esta perspectiva es sinónimo de poder, y será efectiva y válida en la medida en que el comunicador logre los objetivos que sea propuesto.

Estudia la correspondencia entre las acciones comunicativas y la concesión de los objetivos, las características del entorno interno y externo. La eficiencia del mensaje, del canal y su relación con los efectos y cambios conductuales.

Para esta perspectiva el comunicador competente es aquel que elige una estrategia adecuada para cada situación dada. Quien dice qué, Cuánto, qué se elige para decir y qué se elige para ocultar dependerá de las normas éticas, y las motivaciones sociales, políticas y morales del emisor. Esta perspectiva llevada al extremo, y abandonando los límites que la ética exige, puede conducir a posiciones individualistas, donde sólo

cuenta la posición e intereses del emisor y sus intereses, y llegar así a la tendencia conocida como ambigüedad estratégica de comunicación, la que propugna un mensaje suficientemente oscuro como para posibilitar su manipulación siempre en defensa del emisor.

Si la " organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva..." , es necesario que se manifieste la comunicación en todas sus formas: formal e informal, por eso los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros y tiene sus formas de manifestarse a través de los:

1.2.6. Tipos de comunicación organizacional.

Necesitamos coordinar nuestras actividades para alcanzar nuestros objetivos personales, y en último termino la supervivencia y la prosperidad. Esta es la principal actividad de las organizaciones, basadas en la conveniencia de la cooperación, aunque sabemos que no es algo que siempre se logra fácilmente.

Hay que estar conjuntamente persuadidos de las ventajas de la cooperación, y la comunicación es la herramienta que ayuda a conseguirlo. A través de la comunicación, se recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes.

A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir

experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. La comunicación en las organizaciones tiene función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo 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. (Trelles, 2001)

En la teoría de la organización se tiende recientemente a considerar a ésta como un sistema, es decir algo así como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias o inputs y a la que se da unos resultados u outputs.

De esta manera, podemos hablar de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones, la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior. Por ambos procedimientos se consigue que todos alcancen la información adecuada.

En efecto, muchas fuentes de comunicación diferentes pueden proporcionar información pertinente a los miembros de la organización. Los sistemas de comunicación primarios son los canales de comunicación internos y externos de la organización, que realizan funciones importantes y distintas, aunque interrelacionadas en el proceso de organizar. A continuación presentamos algunas de las funciones de información clave de los sistemas de mensajes internos y externos, al igual que un modelo integrativo de comunicación organizativa, que enfatiza cómo se alcanza el equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos permitiendo que se produzca la adaptación organizativa.

Definida de forma simple, “La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y los subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información las facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Tipos de comunicación en una organización, según el flujo de comunicación formal, ésta puede ser:(Disponible en. [www. orange. es](http://www.orange.es))

Descendente: Tipo de comunicación en las empresas relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.

Ascendente: Este tipo de comunicación es el que retroalimenta a los administradores, compuesta generalmente por sugerencias, información, peticiones y quejas.

Horizontal o diagonal: Es el tipo de comunicación que generalmente se utiliza para coordinar las actividades, compuesta por información, sugerencias, quejas y solicitudes.

Tipos de comunicación interna:

La comunicación descendente: Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que no es fácil pensar en que pudiera no existir, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama.

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la

que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

La comunicación descendente es una herramienta de la dirección, extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Generalmente existe una abundante comunicación descendente en las organizaciones empresariales, aunque no siempre sea eficaz.

La comunicación horizontal: Es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

Las principales funciones señaladas a la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico son:

- Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
- Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
- Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
- Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

La comunicación ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no está claramente prevista. Cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho, por tanto cuanto más se desarrolle la comunicación participativa entre jefes y subordinados en la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas existentes en una entidad más satisfacción habrá entre los miembros de la organización y los objetivos a lograr serán mejor respaldados por el sentido de pertenencia de cada uno.

Su mantenimiento exige una cierta institucionalización de buzones de sugerencia, concurso de ideas, participación en los beneficios de la mejora, escuchar criterios de los trabajadores, entre otras modalidades y en cualquier caso, se precisa una filosofía de la dirección participativa.

Es importante que la comunicación ascendente sea una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

Dentro de los procesos comunicativos organizacionales es importante también considerar la comunicación informal y la interpersonal.

La comunicación informal: Se evidencia entre los miembros de la organización por la necesidad de estos de conocer cómo les afectan los cambios que se producen en la organización y por el apetito insaciable de compartir información relevante con otros miembros, por eso los canales informales diseminan rápidamente la información, a través de la cadena, debido a que uno de los motivos predominantes es la curiosidad. Esta se produce también de forma descendente, ascendente y horizontal, de ahí que el rumor surja en este ambiente, por el florecimiento de los climas de gran incertidumbre, no obstante, es un canal muy poderoso para diseminar información a nivel de organización.

La comunicación interpersonal: Es la que se establece entre emisor y receptor, en la que a través de la retroalimentación el emisor puede ser receptor y viceversa en dependencia del contexto del mensaje. Esta se da cuando existen significados compartidos entre ambos ya sea por medio de las palabras (comunicación verbal) o gestos, movimientos corporales, miradas, etc. (comunicación no verbal). Para que sea efectiva no pueden existir barreras de la comunicación tales como: el idioma, el significado de las palabras, la cultura de los individuos, el estado emocional, la credibilidad, el desconocimiento de la tecnología informática, entre otros.

Teniendo en cuenta que la eficiente dirección de la comunicación interna en la organización o microorganización, tanto entre su público interno como entre éste y el

externo constituye la columna vertebral, para el cumplimiento efectivo de la misión y la materialización de la visión como organización, es importante aplicar las tres funciones de la comunicación constantemente con carácter de sistema para perfeccionar la calidad del trabajo y adquirir información sobre cuáles son los problemas que inciden en la eficiencia de una organización o microorganización en cualquier sector y cómo erradicarlos.

Sin procesos comunicativos bien dirigidos no hay crecimiento del capital humano en valores, ni hay sentido de pertenencia de los trabajadores ante la labor de crear, mejorar y perfeccionar los procesos productivos y de los servicios; por tanto, si la comunicación no es eficiente se puede hipotecar la subsistencia de la organización en el contexto económico- social en que se existe. Por lo que se hace necesario prestarle la atención requerida a la comunicación con los diferentes públicos con los que se interrelaciona la misma.

1.3. Tipos de públicos que participan en la comunicación organizacional.

Para el trabajo de las organizaciones es importante, enmarcar con precisión a qué público debe dirigirse, por lo que se debe comenzar por la definición más amplia, es decir qué es realmente un público: Un público puede ser definido como un conjunto de personas u organizaciones que, por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen el interés de la comunicación. (Piedra, 2007).

Habitualmente los públicos se clasifican en externos e internos, según el grado de vinculación que poseen con la organización o entidad.

Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y / o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos). (Trelles, 2001)

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entre en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Mediante la comunicación institucional externa del sistema, la institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos.

Los públicos externos son de dos clases:

-Públicos Generales: Están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macro sistema social de la institución con los que ésta entra en contacto.

-Públicos Específicos: Son aquellos individuos y sistemas sociales externos vinculados en un acto grado y directamente a la institución en virtud de un motivo de relación que los lleva a lograr los objetivos específicos de ambos.

Públicos Internos: Están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

El vínculo que se establece entre la institución y, estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de los componentes individuales para:

- 1)- El logro de sus objetivos.
- 2)- Para su misma supervivencia como sistema.

Por su parte, los componentes individuales de un sistema, o públicos internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

Esta fuerte interdependencia entre el sistema institucional y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, y da lugar a la necesidad de mantener y optimizar.

La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades de los componentes individuales, es decir, de sus públicos internos, sean satisfechas.(Trelles, 2001).

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse los siguientes tipos de públicos internos:

- Los Directivos o dirigentes: Son las personas que dirigen al nivel más alto la entidad.
- Cuadros medios: Son los públicos que están subordinados a los anteriores, ocupando un lugar inmediato en la cadena de mando. Se trata de los subdirectores, de los jefes de departamento.
- Especialistas: Es un tipo de público que se da en algunas organizaciones, que sin considerarse dentro de los dirigentes de la organización, tiene un alto nivel de especialización en alguna actividad dada, y por lo general son escuchados y gozan de prestigio y respeto tanto entre los directivos como entre los integrantes de la base.
- Trabajadores a nivel de base: Son todos aquellos que conforman la base de la organización, en los cuales descansa el esfuerzo productivo o de servicios que realiza la entidad.
- Organizaciones políticas y de masas: En todos sus niveles, desde el más alto hasta la base, influyen en la toma de decisiones democráticas en nuestras empresas e instituciones.

Con los públicos antes mencionados, debemos tener en cuenta que también se han dado diferentes enfoques de la comunicación, dentro de estos se encuentra el enfoque sinérgico

1.4. Enfoque sinérgico de la comunicación organizacional.

Los estudiosos contraponen dos tipos de mensajes, en su opinión, presentes en toda organización: de un lado los que tratan temas relacionados con la esfera del

conocimiento técnico; de otro los relacionados con actitudes, valores y normas. Tanto un tipo de mensaje como otro debe ser encaminado a lograr consenso en torno al sistema de valores.

De no lograrse el consenso requerido, se entroniza el desorden que conduce más tarde o más temprano a la desintegración de la organización. Para evitar tales males se impone la necesidad de lograr un enfoque sinérgico de comunicación, que reduciría al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, y establecería un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las empresas.

El establecimiento de normas en las organizaciones con relación a la comunicación conduce a la eliminación de la aleatoriedad en todo el campo de relaciones de la empresa, y al desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor de comunicación.

Tal enfoque sinérgico se consigue mediante la aplicación de un modelo general de gestión de comunicación empresarial, que debe ser diseñado en función de la organización de las características de cada organización. Y a través de la planificación o programación de las acciones comunicativas. Con ello se contribuye al fortalecimiento de la identidad y los valores de la cultura de la organización, y se influye en el desarrollo del sentido de pertenencia de los integrantes de las entidades, de modo que puedan llevarse al máximo las potencialidades de los recursos humanos; se generalice un sentido de lealtad grupal, eficaces técnicas de interacción y altas metas de desempeño. (Torquato, 1986).

La sinergia es uno de los componentes más importantes para lograr eficacia organizacional, no solamente en el plano de la comunicación, sino en cuanto a funcionamiento general de la organización se refiere. El uso sinérgico de la comunicación, mejora la coordinación de los elementos que conforman el sistema e influye en una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno, y mejor interrelación con el entorno externo.

El enfoque sinérgico en la gestión de la comunicación de una empresa se traduce en la concentración de la dirección de comunicación en un centro coordinador de la esfera, que se ocupa de la planificación y el diseño de un discurso coherente. Se posibilita así un mejor empleo de recursos y una retroalimentación más efectiva.

Crear las necesarias interrelaciones entre los componentes de los procesos comunicativos, estudiar las condiciones y estado del clima organizacional y las variables de la cultura organizacional, son algunas de las ventajas del enfoque sinérgico de la comunicación.

Para poner en práctica el enfoque sinérgico se hace necesario conocer las dificultades de la comunicación en una empresa, por lo que se tendrá que investigar acerca de la misma, de ahí la importancia de realizar un diagnóstico.

1.5. Diagnóstico organizacional, funciones y ventajas.

El diagnóstico de la comunicación, es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la institución.

La investigación social puede alcanzar confiablemente el objetivo de diagnosticar problemas en el área de la comunicación institucional a través del desempeño de dos funciones básicas que caracterizan a la investigación científica en general. Estas son las funciones de **descripción** y de **explicación** de la calidad y de los elementos que la conforman y que a continuación explicaremos con mayor detalle. (Trelles 2001).

Este procedimiento resulta de utilidad para orientar la intervención del comunicador institucional en el interior de la institución ya que le proporciona información acerca de los sistemas de comunicación existentes.

Ventajas del diagnóstico de comunicación.

Las ventajas principales del diagnóstico de comunicación son.

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.

- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumentar la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo mensaje en el interior de la institución.

CAPITULO II

La Dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas como caso de Estudio en Materia de Comunicación Organizacional.

2.1. Descripción General de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

2.1.1. Situación Geográfica.

La empresa se encuentra ubicada en la porción norte centro de la provincia de Matanzas teniendo como límites al Oeste el municipio Matanzas y los límites de provincia Habana, al Este con la Granja Estatal Fructuoso Rodríguez, al Norte con el río Canímar y al Sur con el municipio Pedro Betancourt. (Anexo # 2).

La Empresa Pecuaria Genética Matanzas posee su domicilio legal en la Finca San Andrés, en el municipio de Limonar, provincia Matanzas.

Posee una extensión superficial total ascendente a 29,135.83 hectáreas, de ellas en posesión de la Empresa 27,465.71 hectáreas (El resto, 1,670.12 hectáreas, se encuentran en usufructo en las Unidades Básica de Producción Cooperativa), toda esta tierra se dedica a la ganadería y a la producción de cultivos varios, pasos y forrajes.

2.1.2. Antecedentes históricos de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

En medio del mayor aislamiento, con la estrechez más absoluta, sin créditos para desarrollar sus cultivos, o pagando por ellos grandes impuestos, sin escuelas, sin atención a la salud, con altísimas rentas, amenazados de perder su derecho a la tierra por falta de pago o por caprichos del dueño, vivían los campesinos cubanos antes del triunfo de la Revolución, y en particular los residentes en la zona de Matanzas donde se creó la empresa Genética, es decir, en las áreas de Triunvirato, Manolito, Zequeiras, Majagua, Jesús María, Santa Ana, San Francisco y La Perla.

Estas tierras, dedicadas tradicionalmente al cultivo de la caña de azúcar tenían muy bajos rendimientos agrícolas. Sus características pedregosas, alomadas y la poca

fertilidad del terreno impedían el desarrollo de la mecanización cañera y la siembra de viandas y vegetales con altos rendimientos.

El primero y más importante de los beneficios que la Revolución introduce en esta zona es la promulgación de la Ley de Reforma Agraria promulgada en 1961. Centenares de hombre y mujeres se convierten por primera vez en dueños de la tierra que habían trabajado para otros durante toda la vida.

La entrega del título de propiedad se realiza sin que el campesinado quede comprometido a alguna obligación futura.

La Nacionalización de los centrales, la alfabetización, los planes de becas, las nuevas escuelas, la atención médica gratuita y un sin fin de medidas de la Revolución benefician al hombre del campo en esta zona al igual que en el resto del país.

Durante los años de la década del 60, en sus recorridos por la provincia de Matanzas, el Comandante en Jefe Fidel Castro concibió el desarrollo de un Plan Genético que ocuparía las tierras situadas al sur de la ciudad de Matanzas.

2.1.3. Breve caracterización histórica de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

En los primeros días del mes de Agosto de 1970 el Comandante en jefe Fidel Castro Ruz, visitó nuevamente la zona y conversó con campesinos de Triunvirato.

Con el entusiasmo de los pequeños agricultores, el 20 de Agosto 1970 se creó la entonces Agrupación Genética Matanzas, a partir de las tierras que aportaron cientos de campesinos individuales, con los cuales, en una gran representación conversó personalmente el Jefe de la Revolución.

Explicándole las causas y objetivos del plan, donde se realizarían los nuevos pueblos, la nueva escuela y cuánto podía cambiar la vida de los campesinos y sus familiares, aquella nueva idea.

Las áreas contenidas en el plan inicial no tenían mínimas comunicaciones con la ciudad de Matanzas a pesar de su cercanía, y los campesinos vivían aislados, en bohíos de

guano, careciendo de acceso al agua potable y a la electricidad. Su trabajo era de subsistencia, aportando escasos resultados a la economía nacional.

La voluntariedad fue el principio rector de las discusiones con las familias campesinas para que se acogieran al nuevo tipo de relaciones de producción propuestas, que suponían la incorporación de sus tierras al plan y su conversión en trabajadores de éste con salarios de acuerdo al trabajo que realizaran y lo que establecían las leyes revolucionarias.

La incorporación al Plan Genético se oficializó mediante la firma de un convenio suscrito entre la Empresa y el pequeño agricultor, donde el mismo aportaba sus tierras, a cambio del pago de una renta mensual y la entrega de viviendas completamente amuebladas en los nuevos pueblos construidos.

2.1.4. Estructura de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

Esta empresa está constituida por varias unidades las cuales tienen sus objetivos bien definidos y cuenta cada una con su propio organigrama.

La estructura actual de la Empresa es el resultado de 39 años de trabajo, la cual se ha ido modificando de acuerdo a las necesidades. La misma está diseñada con el principio de acercar al máximo la dirección a la base productiva.

Cuenta con un reducido equipo de dirección a nivel de empresa, cuya principal misión es orientar, controlar y supervisar el proceso productivo en la base.

En la base productiva tiene 5 Unidades Empresariales de Base (UEB), dedicándose las mismas a la producción de Leche, 1UEB de producción Urbana, 1UEB de Compra y Mejoras, 1UEB de Aseguramiento, 1UEB de Maquinaria y Talleres y 1UEB de Reproducción.

En la base productiva asociada tiene 1 Unidad Básica Producción Cooperativa (UBPC) Ganadera, 1 UBPC de Cultivos Varios y 1 Granja Estatal de nuevo tipo para la producción de Búfalos. (Anexo # 3)

2.1.5. Características generales de la fuerza de trabajo de la empresa.

En la Empresa se ha ido optimizando la utilización de la fuerza de trabajo, en la medida en que ha ido en aumento la productividad de sus trabajadores, contando en la actualidad con la siguiente fuerza de trabajo:

Total de trabajadores..... 2 984

De ellos mujeres..... 622

Técnicos de nivel superior..... 65

Técnicos de nivel medio..... 328

La Empresa Pecuaria Genética de Matanzas cuenta con un gran potencial intelectual de alto nivel científico-técnico que unido a sus cualidades humanas la ponen en situación ventajosa en su sector. Además posee un programa de capacitación para la elevación constante del nivel técnico profesional de todos los trabajadores lo que le permite cumplir con sus funciones.

2.1.6. Funciones de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

La Empresa Pecuaria Genética Matanzas tiene definida entre sus principales funciones; producir leche para la industria, desarrollando un amplio plan ganadero. La compra y venta se realiza tanto en moneda nacional (MN) como en moneda libremente convertible (CUC).

Entre los productos que se comercializan se encuentran leche, carne, productos agrícolas y otros productos como materias primas y servicios para el aseguramiento de sus producciones. Incluye además la producción de pastos y forrajes para la alimentación del ganado.

2.1.7. Públicos que interactúan en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

Público internos de la empresa:

En el accionar cotidiano de cada organización interactúan una serie de personas que componen los públicos de la misma. En la Empresa Pecuaria Genética Matanzas el público interno está conformado por 21 directivos, 127 especialistas de un alto nivel profesional en la actividad que desempeñan, 2836 trabajadores a nivel de base que desempeñan la actividad de servicios y producción. La conforman 12 núcleos del partido con 176 militantes, 4 comité de base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) compuesto por 38 trabajadores en su fila y 34 secciones sindicales con 2305 afiliados.

Público externo de la empresa:

La empresa depende de su relación con aquellas personas que de una forma u otra se relaciona con ella, las cuales conforman el público externo; en este caso esta compuesto por suministradores, clientes, autoridades políticas y administrativas y los medios de difusión masiva.

Principales suministradores de la empresa:

Para lograr el equilibrio del proceso productivo se cuenta con suministradores que garantizan las relaciones comerciales necesarias en función del cumplimiento del objeto social de la Empresa, entre las que se encuentran:

Empresa	Organismo
Empresa de Abastecimiento y Servicio de Arroz	Ministerio de la Agricultura (MINAGRIC)
Empresa de Tractoimport	Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX)
Empo de la goma	Ministerio de la industria básica (MINBAS)
Copextel	Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX)
Artes Gráficas	Ministerio de la Industria Ligera (MINIL)

Divep Matanzas	Sidero Mecánica (SIME)
Empresa Comercializadora Camilo Cienfuegos	Ministerio de la industria básica (MINBAS)
Empresa Transimport	Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX).
Empresa Reparadora Granma	Sidero Mecánica (SIME)
Empresa Moto Karting	Ministerio de la industria básica (MINBAS)

Principales clientes de la empresa:

ENTIDAD	ORGANISMO
Hotel Iberoestar Taino	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Hotel Barceló Marina Palas	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Aeropuerto Juan G. Gómez	Industria de la Aeronáutica Civil (IAC).
Hotel Sol Sirena - Coral	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Hotel Acuazul	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Hotel Brisas del Mar	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Hotel Riu Las Morlas	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Hotel Los Delfines	Ministerio del Turismo(MINTUR)
Empresa Acopio	Ministerio de la Agricultura (MINAGRIC)

ECIL	Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)
Cárnico	Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)

Existen una serie de entidades e instituciones que también forman parte del público externos de la empresa entre las que se encuentran: Las autoridades políticas (PCC y UJC a nivel provincial y municipal) y de masas como la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), los Comité Defensa de la Revolución (CDR) y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). En cuanto a las entidades administrativas se encuentran la Dirección Municipal de Estadística, Dirección Municipal de Finanzas y Precios, Dirección Municipal de Planificación y Delegación Municipal de la Agricultura.

En esta empresa juega un papel importante como público externo los medios de difusión, (provinciales y nacionales) ya que son los encargados de dar a conocer los resultados de la misma.

2.2. La Dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas como caso de estudio.

La ganadería se ha convertido en uno de los problemas más importantes no resueltos en la economía cubana a pesar de contar con un potencial científico técnico desarrollado, una alta proporción de tierras y fuerza de trabajo. No obstante hay que reconocer que la producción vacuna es una de las cuestiones más complejas que enfrentan los países, tanto por la propia dificultad de un ciclo reproductivo biológico donde la interacción del hombre con el animal es determinante, como por las múltiples influencias que ejercen las tendencias económicas internas y externas, no siempre previsibles, pero para lograr un buen desarrollo, una buena productividad en una empresa como esta es necesario que exista una buena comunicación en toda la organización, pero esta debe comenzar por la dirección de la misma.

Partiendo de la necesidad de lograr una adecuada comunicación en dicha empresa, se ha decidido tomar como caso de estudio a la dirección de la misma lo que servirá de premisa para extender este estudio a todas las unidades que la integran, teniendo en cuenta que para poder lograr los objetivos trazados es necesario que fluya una comunicación eficaz entre todos sus componentes, lo que se revertirá en más producción y mejores resultados. Anexo. 4

2.2.1. Composición de la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

De los procesos comunicativos que se realicen en la Dirección de la Empresa pecuaria genética Matanzas depende los resultados que obtenga la misma de manera general.

A continuación se realiza una breve caracterización del público interno y externo que la conforman:

Caracterización del público interno de la dirección de la empresa:

La Dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas esta compuesta por 47 trabajadores que constituyen su público interno. Este público interno esta formado por 4 directivos, 7 cuadros medios que ocupan un lugar inmediato en la cadena de mando, los cuales componen el consejo de dirección reducido; 16 especialistas los que cuentan con un alto nivel de profesional en la actividad que desempeñan, 20 trabajadores a nivel de base que desarrollan la actividad de servicios y producción. También la conforman tres núcleos del partido con 39 militantes, un comité de base de la UJC con 6 militantes en su fila y una sección sindical con 86 afiliados.

La empresa esta compuesta por la dirección y 7 subdirecciones sumando un total de 47 trabajadores, la misma está estructurada de la siguiente forma:

Direcciones	Trabajadores
Sub- Contable Financiera	12
Sub- Recursos Humanos	5

Sub- Técnica y Desarrollo	8
Sub- Maquinaria y Agrotecnia	4
Sud- Cultivos Varios	4
Sub- Logística	3
Sub- Veterinaria	3
Dirección General	8
Total de trabajadores	47

Caracterización del público externo de la dirección de la empresa:

El público externo que conforma la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas coincide en toda su magnitud con el público externo de la Empresa de forma general, los cuales fueron expuestos en el epígrafe anterior.

2.3. Metodología a emplear en el diseño de la Estrategia Comunicativa Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas:

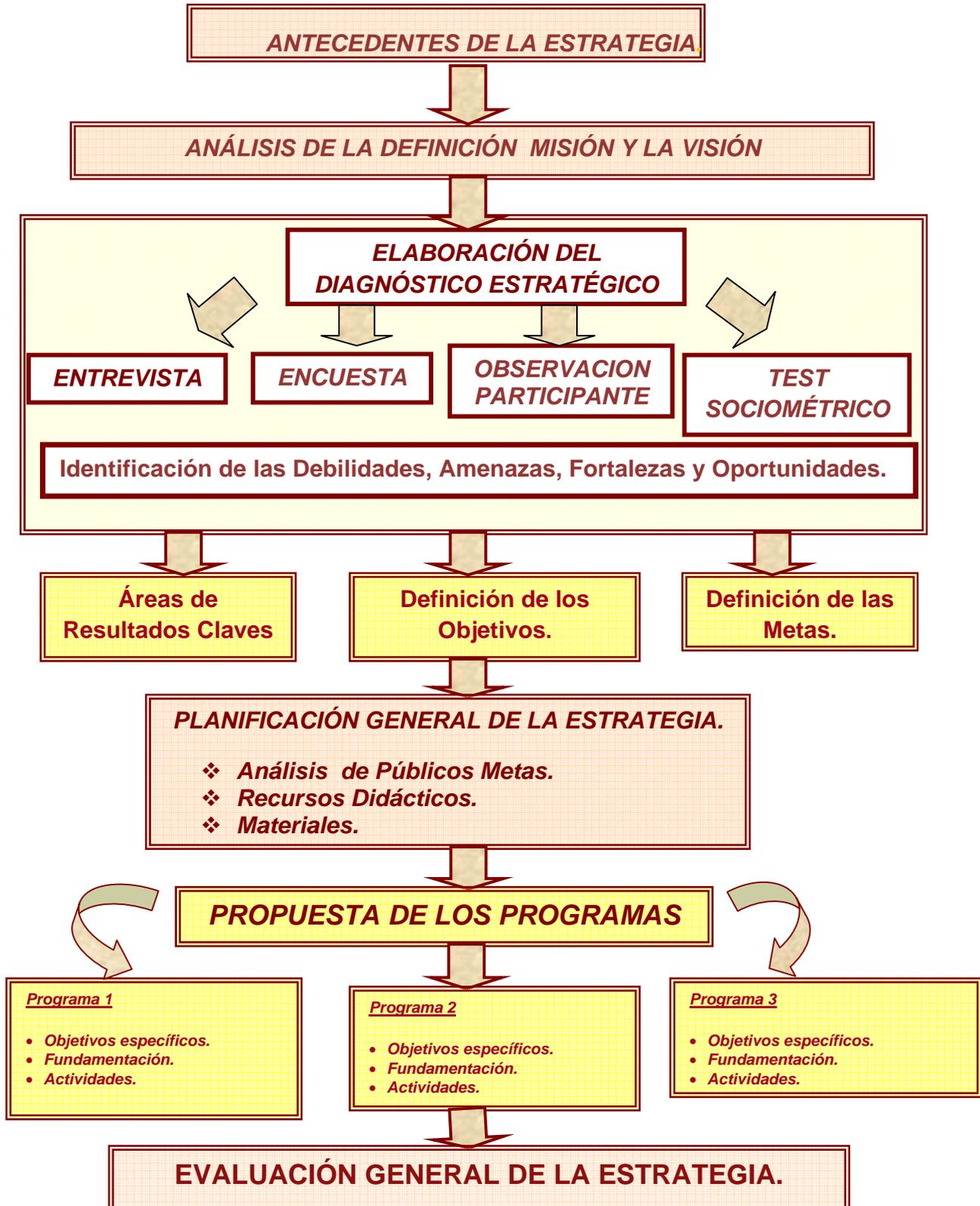
Del conjunto de la bibliografía consultada se tuvieron en cuenta 6 documentos importantes que ofrecieron información necesaria para lograr sentar las bases metodológicas de la propuesta de la estrategia. Estos fueron:

- Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación de Ivonne Torriente.
- La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional de Judit Cruz Sandoval.
- Estrategia de comunicación corporativa. Consultores.
- Estrategias de comunicación interna como fórmula de implicación en el trabajo de María Escat Cortés.

- La importancia de la comunicación organizacional en organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos. El caso FESPAD de Karen Álvarez.
- Gestión de tecnologías de información y comunicación como estrategia organizacional en las instituciones pública del sector de la salud de Tibisai Hernández Sarmiento.

Tomando los anteriores referentes teóricos, se propone una metodología particular para la estructura de la estrategia y el desarrollo de la comunicación organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Esta estructura metodológica se presenta a continuación:

Estrategia Comunicativa Organizacional de la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas (Elaboración Propia)



Estructura de la estrategia comunicativa organizacional:

Antecedentes: Contiene información generalizada sobre las premisas de estudios de comunicación organizacional.

Análisis de la definición de la misión y la visión: Muchos autores coinciden en que el primer paso del proceso de diseño de una estrategia de comunicación organizacional es la definición o actualización de la misión y la visión.

La misión es “el propósito fundamental por el que fue establecida la organización, conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus clientes; los accionistas o propietario; el personal de la Empresa”.

La visión consiste en "proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de 1 a 3 o más años".

La misión y la visión deben por tanto comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado.

Elaboración del Diagnóstico Estratégico. En esta etapa sigue siendo esencial una comunicación abierta con los públicos. Se plantea que los que mejor y con más claridad saben describir la esencia de los problemas y los logros de la empresa son los trabajadores y los clientes. Hacer un diagnóstico sin tomar en consideración esos criterios no tendría sentido.

La elaboración del diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa. En muchas ocasiones las estructuras funcionales, altamente especializadas; el estilo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y a veces, cada trabajador, sólo conozca lo que a él le corresponde hacer. Por eso no resulta extraño que en el proceso participativo de elaboración del diagnóstico, cuando se reúnen especialistas de diferentes áreas se den cuenta de que por primera vez están escuchando lo que sucede

en otro departamento, lo que piensan los demás. Por eso es importante aprovechar esos espacios de discusión además de para identificar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, para minimizar barreras semánticas, cognoscitivas, psicológicas, administrativas que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

Identificación de las áreas de resultados claves: Estas no deben asociarse a áreas de la organización estructural de la empresa, sino que son ámbitos, ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todo los esfuerzos y recursos de la empresa.

Definición de los objetivos estratégicos de la empresa: Los objetivos estratégicos de la empresa no son la suma de los objetivos de cada departamento, sino que son los objetivos que permiten alcanzar la misión y la visión de la empresa y por los que todos deben esforzarse.

Definición de las metas: Las instituciones que desean abordar una estrategia comunicativa organizacional ya tienen fijadas unas metas de carácter general que orientan y dan sentido a sus acciones. Resulta fundamental examinar la cohesión entre las metas y los objetivos estratégicos de la empresa. La coherencia se refiere a los modos y maneras con que esta viene actuando en su actividad general, para ver si se adecuan significativamente al espíritu de la comunicación organizacional

Planificación general de la estrategia: Se fija un marco para la planificación de la estrategia que se desarrollará.

Análisis del público meta: Se basa en la necesidad de conocer el mayor número de datos del público interno y externo por parte de los planificadores de la estrategia comunicativa.

Recursos didácticos: El más inmediato en cuanto a recursos para el desarrollo de la estrategia, es sin duda, el lugar de trabajo habitual de los públicos metas.

Materiales: Es necesario considerar la posibilidad de que, al seleccionar y preparar materiales que propicien el trabajo en grupo, se trabaje ofreciendo pautas para que cada integrante de la organización aproveche los mismos desde su puesto laboral.

Objetivos específicos de cada programa: Meramente orientador, pero su utilidad no debe ser desechada, en la medida en que se concreten las actividades que se proponen y se produzcan a largo plazo el cambio en los procesos comunicativos organizacionales.

Actividades: Las actividades que se programen deben suscitar situaciones de cooperación y trabajo en grupo, donde participen el mayor número de públicos tanto externos como internos y se diseñe a partir de los problemas identificados en el diagnóstico.

Evaluación general de la estrategia: En el caso de la comunicación organizacional la evaluación que se realice después de haber ejecutado la estrategia comunicativa permitirá obtener retroinformación sobre el impacto que este tipo de comunicación tiene en sus públicos en función de los objetivos propuestos. Esto se logra:

- a) Comparando lo planificado con lo ejecutado y
- b) Comparando los objetivos propuestos de comunicación con los resultados obtenidos

Mediante la utilización de los distintos métodos y técnicas de investigación social con los que actualmente se cuenta para enfrentar y solucionar problemas de comunicación y otros relacionados, el comunicador institucional puede conocer los efectos de sus acciones.

2.4. Propuesta de la Estrategia Comunicativa Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas

La comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los

intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos.

Es así que, en la práctica, el especialista en comunicación de las organizaciones empresariales dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello segmenta y caracteriza los públicos, realiza estudios de imagen, auditorías de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto. (Cardoso, 2007)

La Estrategia de Comunicación Organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, se ha diseñado con el propósito de demostrar que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando el especialista intente aplicar este enfoque.

Para el logro de una mayor comprensión de la estrategia propuesta se elaboró un mapa conceptual, donde se expone la metodología diseñada que reúne todos y cada uno de los aspectos abordados, el cual se expone a continuación:

2.4.1. Caracterización de los elementos estructurales que conforman la estrategia:

Antecedentes:

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

En la mayoría de las entidades, el diagnóstico resultado de la investigación comunicativa organizacional consideró que el estadio en que se encontraban las

empresas requerían de una "transformación o reorientación" de algunas de sus políticas o estrategias de trabajo; otras demandaban una profunda "reestructuración o revitalización", o "adaptación temporal o ajuste" de algunos sistemas de funcionamiento y en unas pocas se apreció una situación totalmente satisfactoria de "armonía y continuidad" en sus proyectos, dejando no obstante un conjunto de medidas para el perfeccionamiento de sus programas de comunicación. (Cardoso, 2007)

Es evidente que las situaciones diagnosticadas rebasan los marcos de un problema "promocional" o "comunicacional" y trasciende a elementos de carácter estructural o estratégico, que podrían constituir serios obstáculos para cualquier esfuerzo de revitalización o perfeccionamiento empresarial. De igual forma, es obvio que además de sus implicaciones administrativas o gerenciales, también compromete la participación y el papel de otros factores políticos y sindicales que inciden sobre el estado de ánimo, los niveles de comprensión y la conducta de los trabajadores. (Cardoso, 2007)

Lo más práctico sería comenzar por una mirada "hacia adentro", desde nuestras propias organizaciones. Tal vez ello podría ser el primer paso de un movimiento de revisión o creación de los respectivos programas de comunicación en muchas entidades, contando con el esfuerzo interno y el apoyo de algunos profesionales con la debida experiencia en esta importante disciplina.

Las bases generales del perfeccionamiento empresarial se establecieron en un primer momento a través del Decreto – Ley 187. En la actualidad se encuentra en vigor Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro sobre el Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal; el mismo plantea en el Capítulo XIX, Sistema de Comunicación Empresarial que: *“La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño, por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión”*.

La entidad objeto de estudio se encuentra aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, pero la misma carece del sistema de comunicación.

El artículo 673 plantea que por su valor estratégico y a fin de garantizar que la comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el sistema dirección y gestión empresarial deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general. (Decreto 281. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro)

Análisis de la definición de la misión y la visión:

Misión

Obtener una raza vacuna adaptada a las condiciones tropicales cruzando la raza nativa (Cebú) con la raza europea (Holstein), y el incremento de la producción de leche, carne y cultivos varios, para satisfacer las necesidades de la población, desarrollo y prueba de sementales para la inseminación artificial.

Visión.

Incrementar considerablemente la alimentación para el ganado con la mejora de los pastizales así como el incremento de las áreas forrajeras, las asignaciones de concentrado son suficientes para la alimentación del ganado tanto adulto como joven, así como se utilizan adecuadamente los antiparasitarios tanto internos como externos, contando actualmente con las hembras jóvenes gestantes para el reemplazo de las vacas que terminan su vida productiva así como para garantizar los crecimientos de unidades pecuarias planificadas.

Cuenta con pastos de alta calidad con las áreas acuartonadas, por lo que está obteniendo indicadores productivos de alta eficiencia al aumentar los rendimientos por vaca así como mayores producciones por hectáreas lo que nos permite dar cumplimiento a los objetivos trazados de incrementar la producción de leche y carne, elevando la entrega al estado. Se ha avanzado en la obtención del nuevo racial logrando un animal que obtiene altos rendimientos en la producción de leche con un alto aprovechamiento de los alimentos.

Realizando un análisis de la misión y la visión definida en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas se puede observar que abarca solamente el aspecto productivo y

carece de los elementos de comunicación que le propician un mejoramiento actual y futuro de la gestión empresarial, por lo que se debe proponer su perfeccionamiento.

Elaboración del Diagnóstico Estratégico.

Aspecto metodológico:

Para conformar la estrategia comunicativa organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas se diseñó un diagnóstico que incluiría el público interno y el externo de la propia empresa.

El término diagnóstico comunicacional es definido como “un procedimiento investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Es un método de levantamiento, análisis del desempeño de una empresa o institución, desde el punto de vista comunicacional interna y externamente, de modo que se facilite la toma de decisiones. Debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados con los obstáculos que deben eliminarse para ese fin”. (Guía de estudio de Comunicación organizacional, 2002).

Instrumento aplicado.

Para posibilitar una rápida captación de la información se utilizó como instrumento la encuesta al público interno y al externo, un test sociométrico y una entrevista aplicada al director general de la empresa; esta última con el objetivo de profundizar en cuestiones generales de la comunicación. (Anexos # 5, 6, 7,8).

Metodología empleada:

Toda investigación debe planear inicialmente la delimitación espacial, ella señalará el universo operacional.

“La población es el conjunto de unidades de observación que se consideran en el estudio (nación, estado, grupos, comunidades, objetos, instituciones, asociaciones, actividades, acontecimientos, establecimientos, personas, individuos), es decir, la totalidad de los elementos que forman un conjunto. La muestra es una parte representativa de la población”. (Sampieri, 2004).

En el presente trabajo se tomó al total de la población para realizar el diagnóstico de Comunicación Organizacional con el objetivo de obtener resultados lo más aceptados posible; además que el número de individuos facilitaba la aplicación de los instrumentos.

La población objeto de estudio, en el caso del público interno, suman un total de 47 individuos que abarca el total de trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

- Según la categoría ocupacional: 11 directivos, 16 especialistas y 20 trabajadores.
- Según la edad: 8 se ubican entre los 18 a 30 años; 8 de 31 a 40; 16 de 41 a 50; 12 de 51 a 60 y 3 más de 61 año.
- Según el sexo: 31 trabajadores son del sexo femenino y 16 masculino.
- Según el nivel escolar: 2 trabajadores poseen el nivel de secundaria básica, 28 enseñanza media superior y 17 nivel superior.

En el caso del público externo se aplicó el instrumento de investigación a los 22 representantes de las entidades que establecen relación de trabajo con la empresa objeto de estudio. Anexo 9

Una vez aplicada las encuestas se procedió a procesar la información en el procesador estadístico SPSS.

Resultados del diagnóstico:

Análisis del instrumento aplicado al público interno:

El análisis de los resultados del diagnóstico efectuado al público interno se realizó teniendo en cuenta la encuesta aplicada al mismo.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Criterios sobre la comunicación que se establece entre directivos y trabajadores:

Al evaluar la comunicación que se establece entre la dirección de la empresa con los trabajadores los resultados arrojaron; que el 52 % de los encuestados opinan que la

comunicación es medianamente adecuada, el 45.6% adecuada, y el 2.1 % inadecuada. (Anexo 10)

Es necesario destacar que el mayor % de los encuestados que opinan que la comunicación es adecuada son directivos (50%) y especialistas (50%) y como medianamente adecuada los trabajadores, que representan el 55%. (Anexo 11)

Relación comunicativa que se establece entre la dirección de la empresa con clientes y proveedores.

Transitando desde los criterios sobre la comunicación con el público interno hasta la comunicación con el público externo, se puede constatar que el 93.4% opinan que es favorable y el 6.5% señalan que es medianamente favorable. (Anexo 12)

Al realizar una comparación de estos resultados por categoría ocupacional se llega a la conclusión que los encuestados que destacan la categoría de favorable son los dirigentes (100%) y los especialistas (93.7%). (Anexo 13).

Relación que se establece entre directivos y trabajadores de la empresa:

Con el objetivo de indagar la relación que se establece entre directivos y trabajadores de la empresa; se definió un grupo de características e implicaciones en elementos comunicativos que se establecen en las organizaciones, los mismos se basan en las tendencias en torno al concepto de comunicación.

Los resultados obtenidos se comportaron de la siguiente forma:

- El 65.2% de los encuestados selecciona la característica que distinguen que los directivos logran los objetivos que se proponen. (Perspectiva de control estratégico).
- El 63% de los encuestados consideran que los directivos identifican como suyos los problemas de los trabajadores. (Perspectiva simbólica interpretativa)
- El 54.4% plantea que los directivos toman en cuenta los criterios de sus trabajadores valorando su individualidad. (Perspectiva psicológica)

- El 28% de los encuestados opinan que los directivos toman en cuenta siempre los criterios de los trabajadores. (Perspectiva interacción de sistema).
- El 21.7% selecciona que los directivos le proponen a sus trabajadores que planteen los criterios en cualquier ámbito. (Perspectiva interacción de sistema).
- El 15% considera que los directivos transmiten orientaciones sin tener en cuenta los criterios de los trabajadores. (Perspectiva mecánica).
- El 11% define los directivos le prestan poca atención a los criterios de los trabajadores. (Perspectiva mecánica).
- El 11% opina que los directivos orientan los objetivos de trabajo según sus intereses. (Perspectiva de control estratégico). (Anexo 14)

Realizando un resumen de los resultados obtenidos y a criterio de los encuestados existe en la empresa un predominio de la perspectiva control estratégico, seguida de la simbólica interpretativa y la psicológica.

Análisis del instrumento aplicado al público externo.

Tomando en consideración que para realizar un diagnóstico de comunicación organizacional es necesario conocer el criterio del público externo, se diseñó una encuesta dirigida a los mismos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Relación comunicativa entre la dirección de la empresa y las entidades que conforman este público.

El 100% de los encuestados coinciden en que la comunicación que existe entre la dirección de la empresa con sus clientes y proveedores es favorable. (Anexo 15)

Existencia de conflictos comunicativos entre la dirección de la empresa y el público externo:

En relación a los conflictos comunicativos entre la dirección de la Empresa y las entidades que representan los encuestados, el 100% de los encuestados plantean que nunca. (Anexo 16)

Evaluación de la imagen de la empresa por parte del público externo:

En este aspecto se realiza la siguiente pregunta: ¿Cómo usted evalúa la imagen que muestra al público externo la Empresa Pecuaria Genética Matanzas? Fundamenta el inciso seleccionado.

Según el análisis realizado se observa que el 100% de los encuestados opinan que la imagen es buena y que coinciden en su valoración, exponiendo que tiene resultados favorables, se encuentra entre las mejores de su tipo en el país, mantiene seriedad en las relaciones con sus clientes, sus productos son de alta calidad comercial y es un ejemplo a seguir en su rama de trabajo. (Anexo 17)

Resultados de la entrevista al director general.

Para profundizar en el diagnóstico en una segunda fase se realizó una entrevista al Director General de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas; obteniéndose los siguientes resultados:

Según criterio del entrevistado, en el aspecto relacionado con la evaluación de la comunicación interna que se desarrolla en el consejo de la dirección de la empresa la valora como buena ya que fluye la misma adecuadamente, los directivos pueden expresar sus criterios, se valoran los problemas personales y se les presta atención cuando tienen algún planteamiento que hacer.

Al realizarle la pregunta relacionada con la evaluación de la relación que se establece entre los directivos de la empresa y sus trabajadores, el directos plantea que es favorable ya que predomina una relación afable, se participa en trabajos voluntarios, reuniones del sindicato, actividades en las diferentes fechas conmemorativas, se orientan las tareas a desarrollar y después se les chequean y se les permite expresar su opinión.

El entrevistado evalúa que la comunicación de los directivos y trabajadores de la dirección de la empresa con el público externo es adecuado, predominando las mejores relaciones de trabajo.

Refleja además, que no existen conflictos entre la dirección de la empresa con su público externo, siempre se trata de dar solución a las dificultades que existen, se mantiene una constante comunicación y se les presta ayuda siempre que este al alcance de la empresa.

El director general considera que la relación entre la dirección de la empresa y su público externo es buena, pero siempre se puede mejorar en algún aspecto, por lo que hay que estar dispuesto al cambio.

Resultados generales del diagnóstico de la comunicación organizacional en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética:

Rasgos favorables del diagnóstico:

- A criterio del público interno la relación comunicativa que se establece entre la dirección de la empresa con clientes y proveedores es favorable.
- No existen conflictos comunicativos entre la dirección de la empresa y el público externo:
- El 100% del público externo encuestados opinan que la imagen es buena.
- En menor cuantía se identifican algunas perspectivas favorables en torno al concepto de comunicación organizacional; entre las que se encuentran la simbólica interpretativa y la psicológica. Entre las características predominante en la empresa objeto de estudio están la colocación de cada integrante de la organización de ponerse en lugar de los otros, lo que permite establecer una base para el diálogo y la importancia del ser humano, del individuo, en su rol activo de receptor y la función esencial de la retroalimentación para poder establecer el proceso comunicativo.

Rasgos desfavorables del diagnóstico:

- A criterio del público interno existe en la dirección de la empresa un predominio de una comunicación medianamente adecuada.
- Existe un predominio de la perspectiva de control estratégico, según criterios del público interno. Relacionándola con el enfoque de comunicación, se concibe la

misma como un recurso de control sobre el medio a través del poder que posee, logrando la dirección los objetivos que se propone.

- Teniendo en cuenta los instrumentos aplicados al público interno se valora que no existe a plenitud un enfoque sinérgico en la comunicación organizacional de la empresa, ya que aunque hay una estructura coordinada de comunicación, quedan elementos de procedimientos que la afectan.

Análisis del Test Sociométrico:

La comunicación interna se clasifica en formal e informal; la formal se produce dentro de la estructura formal de la organización, más conocida como organigrama. La informal se produce a partir de afinidades que no están necesariamente relacionadas con los lugares dentro de la estructura de la organización; las causas que originan esta última son: la permanencia contante en el lugar de trabajo, por igualdad jerárquica y posiciones de igual prestigio a pesar de la separación espacial del local de trabajo y por razón de conocimiento o de intereses comunes fuera de la empresa.

Partiendo de la argumentación anterior se aplicó un test sociométrico al público interno con el objetivo de identificar la red de comunicación informal en la empresa y la forma en que se estructuran estos grupos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Constituyen líderes informales 9 trabajadores de la empresa (son los que poseen el mayor índice de puntuación), los mismos coinciden con la alta dirección, lo que demuestra que existe relación entre la estructura formal y la informal.
- Existen 7 grupos, constituido por 28 personas que coinciden con los grupos departamentales, relacionándose con los objetivos de trabajo e intereses comunes.
- Se identifican 10 individuos aislados que son aquellos que no fueron seleccionados en ningún caso. Al realizar un análisis de las causas se pudo

comprobar que son personas que llevan poco tiempo de trabajo en la empresa.
(Anexo 17).

Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

Teniendo en cuenta que no existe una estrategia de comunicación en la empresa objeto de estudio, la autora valoró las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sistema de comunicación de la misma.

Debilidades.

1. Ausencia de un comunicador que dirija este sistema en la empresa.
2. Falta de una estrategia comunicacional.
3. Escasa capacitación de los cuadros en técnicas comunicativas gerenciales.
4. No se tiene acceso a Internet y no existe intranet para que fluya la comunicación
5. No existe el Manual de Gestión para la Comunicación según el decreto 281.
6. En las asambleas de trabajadores se analizan los cumplimientos del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades, pero no siempre se alcanza un alto porcentaje de participación.

Amenazas:

1. Personal con escaso conocimiento de los métodos de comunicación.
2. No se planifican temas de comunicación a la capacitación de los cuadros.
3. No existe en la empresa un manual sobre comunicación que implique la superación individual entre la alta dirección y los trabajadores.
4. Falta de capacitación del personal en materia de comunicación organizacional que permita mejorar las relaciones entre el público interno y de estos con el público externo.
5. Deficiencia en el sistema de comunicación interna formal descendente.

Fortalezas:

1. Trabajadores identificados con la misión y la visión de la empresa.
2. Sistema telefónico con tecnología de punta.
3. Sistema de plantas fijas y móviles.

4. Imagen consolidada ante el público externo.
5. Prestigio ante las empresas de su tipo en el país.

Oportunidades:

1. Posibilidad de desarrollo científico y técnico de los trabajadores a través del sistema de educación superación.
2. La comunicación externa ha ejercido un efecto favorable.
3. Personal de alta preparación culturalmente.
4. Buena atención al capital humano.
5. Facilidades en la empresa para realizar actividades culturales, recreativas y deportivas que ocupen el tiempo libre de los trabajadores y su familia.

Identificación de las áreas de resultados claves:

- Comunicación formal del público interno (descendente, ascendente y horizontal).
- Comunicación informal de público interno.
- Comunicación con el público externo.

Definición de los objetivos estratégicos de comunicación de la empresa:

- Evaluar la función integradora de los diversos procesos comunicativos en la Empresa Pecuaria Genética matanzas.
- Accionar el conjunto de actividades que facilitarán el flujo de los mensajes que se dan entre directivos y trabajadores, así como entre las empresas.
- Valorar la importancia de la comunicación organizacional y su influencia en la proyección de la imagen de las organizaciones sociales.
- Crear y desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse la misión y valores orientados a fomentar una visión integral del trabajo.

Definición de las metas:

1. Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.

2. Implementar procesos de integración que permitan.

a.) Actualizar, conocer y apropiarse la misión y valores institucionales.

b.) Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.

3. Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral, de manera que se tomen en cuenta en las soluciones de sus diferentes problemas.

Planificación general de la estrategia:

Análisis del público meta:

Valorando que en la fase de planificación, de desarrollo de cada proyecto se hace necesario realizar un análisis de las personas que estarán involucradas en el resultado del mismo en cuanto a: edad media, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, nivel de satisfacción con la comunicación interna y externa de la empresa, se caracterizan las personas a las que van dirigido.

- Dirigentes.
- Especialistas.
- Trabajadores.

La caracterización de los directivos participantes está distribuida de la siguiente forma: Según la distribución por sexo, laboran 2 mujeres y 9 hombres, la edad media oscila entre los 41 y 58 años, tienen nivel superior 6 y nivel medio 5.

Los especialistas están representados por 12 mujeres y 4 hombres, con una edad promedio de 34 a 51 años, de ellos poseen nivel superior 9 y nivel medio 7.

Los trabajadores están distribuidos de la siguiente forma; según la distribución por sexo laboran 17 mujeres y 3 hombres, de ellos 2 poseen el nivel de secundaria básica, 15 enseñanza media superior y 2 nivel superior.

Recursos didácticos:

El más inmediato en cuantos recursos se utilizan para la ejecución de la estrategia será, sin dudas el lugar de trabajo habitual donde las personas interactúan.

Por lo que se ha definido como recurso didáctico en la aplicación de la estrategia:

La propia dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas con sus diferentes departamentos.

Materiales:

1. Decreto 281.
2. Trabajo en grupo.
3. Boletines.
4. Afiches.
5. Pancartas.

Propuesta de los programas:

Programa # 1: Capacitación del Capital Humano en materia de comunicación organizacional.

Fundamentación:

La 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.

Cuba está inmersa en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación latinoamericana que es la de desarrollar una economía que permita mantener los niveles de equidad, justicia social, educación y cultura, típicos del modelo social socialista cubano y para lograrlo, es necesario considerar el necesario posicionamiento del ser humano como centro generador de ese desarrollo por su plena interacción con

el mundo social y laboral y solo educándolo en una comunicación organizacional efectiva podrá convertir el logro de esta aspiración en un paradigma del comportamiento organizacional. (Cruz, 2004).

Por lo que al incorporar en el hombre una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, aumenta considerablemente los niveles de motivación y participación en las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a medida que este se motive y se implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficacia, la eficiencia y la calidad de las empresas.

La capacitación es un modo de dotar al ser humano de conocimientos para su desarrollo.

Objetivos específicos.

- Fortalecer el capital humano de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas en materia de comunicación, mediante actividades de superación que enriquezcan sus conocimientos acerca del tema.

Actividades.

1. Presentar los resultados del diagnóstico comunicativo organizacional al consejo de dirección.
2. Solicitar asesoramiento de personal capacitado para orientar a la dirección de la empresa en materia de comunicación.
3. Obtener las regulaciones, manuales, bibliografía y materiales de consultas necesarios para implantar la estrategia comunicativa organizacional en la empresa.
4. Insertar temas de comunicación organizacional en los cursos de cuadros y reservas.

5. Establecer un convenio de colaboración con la Sede Universitaria de Limonar para impartir un curso de postgrado sobre Comunicación Organizacional.
6. Impartir un curso sobre imagen e identidad avalado por la Sede Universitaria de Limonar.
7. Realizar talleres de comunicación interna formal con el total de trabajadores de la dirección de la empresa.
8. Incorporar en los matutinos de la empresa temas relacionados con la puesta en marcha de la estrategia comunicativa de la dirección de la empresa.

Programa # 2. Integración del colectivo.

Fundamentación:

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos, para alcanzar una meta. De manera más concreta en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes.

La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, es también el vehículo 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.

La integración del colectivo facilita en toda organización el trabajo en equipo, por lo que a medida que se logre la unidad del público interno se alcanzarán con más facilidad los objetivos propuestos.

Objetivo específico:

- Favorecer la comunicación interna formal e informal entre los distintos departamentos y en el interior de los mismos.

Actividades.

1. Diseño y puesta en marcha de una guía de observación relacionada con la comunicación que se establece entre los directivos y trabajadores.
2. Dinámicas grupales con los trabajadores, sin el Consejo de Dirección, para identificar nuevas debilidades y fortalezas en materia de comunicación organizacional.
3. Celebración de cumpleaños colectivos trimestralmente, que propicie un perfeccionamiento de la comunicación interna informal.
4. Planificación de actividades deportivas con el total de trabajadores de la dirección de la empresa que favorezca la comunicación interpersonal.
5. Establecer un nuevo mecanismo comunicativo de convocatoria a reuniones sindicales programadas en la empresa y que el mismo sea basado en patrones de participación.
6. Planificar visitas y excursiones a centros históricos, culturales, naturales y recreativos próximos a la empresa con trabajadores.

Programa # 3: Diseño de materiales divulgativos en torno a la comunicación.

Fundamentación:

Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas, por lo que se debe elegir correctamente los soportes de comunicación, siendo idónea la estructura del contenido del mensaje y los recursos gráficos o visuales de cada pieza.

Para el desarrollo de una estrategia comunicativa es necesario contar con un conjunto de materiales escritos que permitan divulgar la información sobre el tema y a su vez

servir de fuente de consulta tantas veces como sea necesario. Así como se hace indispensable crear un conjunto de materiales de corta extensión, precisa y objetiva que capten la atención de quien las lee, por la importancia que tiene.

Si se pretende que la información llegue al público y motive su participación, debe ser clara, comprensible, pertinente, veraz y contextualizada. No basta con producir y difundir un informe científico, hay que hacerlo cumpliendo con normas para que llegue y motive.

Objetivo específico:

- Diseñar un conjunto de materiales que permitan garantizar la comunicación organizacional y la divulgación de la información necesaria contextualizada a la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

Actividades.

1. Diseño de un folleto de comunicación organizacional con el título: ¿Cómo comunicar mejor?
2. Diseño de afiches sobre comunicación interna formal e informal.
3. Boletín informativo de las actividades que se desarrollarán en la empresa para lograr la acción participativa de los trabajadores.
4. Buzón de sugerencias donde los trabajadores puedan depositar sus inquietudes en torno al buen funcionamiento de la empresa en materia de comunicación.
5. Diseño y distribución de sueltos con contenidos relacionados con la buena comunicación.
6. Propuesta de rediseño del logotipo empresarial que fortalezcan la imagen e identidad de la misma.
7. Coordinar la realización de entrevistas en programas televisivos y radiales para la divulgación de los resultados la estrategia comunicativa organizacional.

8. Divulgar a través de murales los tipos de comunicación en una organización.
9. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso.

Evaluación general de la estrategia:

En el caso de la comunicación organizacional la evaluación que se realice después de haber ejecutado la estrategia comunicativa permitirá obtener retroinformación sobre el impacto que este tipo de comunicación tiene en sus públicos en función de los objetivos propuestos. Esto se logra:

- a) Comparando lo planificado con lo ejecutado y
- b) Comparando los objetivos propuestos de comunicación con los resultados obtenidos.

La evaluación de una estrategia de comunicación organizacional permite realizar una reflexión sobre la investigación que se ha realizado, determinar los canales idóneos para que fluya la comunicación interna y externa, la incidencia de ésta en el público interno y externo, la redacción posterior de conclusiones prácticas que posteriormente puedan ser aplicadas en el clima de comunicación de una organización.

La evaluación de la estrategia de comunicación organizacional propuesta en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, deberá ser considerada como la forma de lograr una eficaz comunicación en la dirección de la empresa y una posibilidad de alcanzar los objetivos trazados por la organización. Se logrará también evaluar los rasgos favorables y desfavorables de la comunicación que se han detectado.

Mediante la utilización de los distintos métodos y técnicas de investigación social con los que actualmente se cuenta para enfrentar y solucionar problemas de comunicación y otros relacionados, el comunicador institucional puede conocer los efectos de sus acciones.

CONCLUSIONES.

El desarrollo de la presente investigación ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

1. La estrategia comunicativa organizacional diseñada para la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas partió de un diagnóstico en función de identificar las posibilidades y limitaciones que existen en esta materia; entre los principales resultados obtenidos se destacan:
 - Existe un predominio de personas que opinan que la comunicación interna en la Dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas es medianamente adecuada.
 - Según criterios tanto del público interno como el externo la relación comunicativa que se establece entre la dirección de la empresa con clientes y proveedores es favorable.
 - Teniendo en cuenta la relación que se establece entre directivos y trabajadores de la empresa y partiendo de las tendencias en torno al concepto de comunicación se distingue que hay un predominio de la perspectiva control estratégico, seguida de la simbólica interpretativa y Psicológica
 - El 100% del público externo encuestados opinan que la imagen de la empresa es buena.
 - Teniendo en cuenta los instrumentos aplicados al público interno se valora que no existe a plenitud un enfoque sinérgico en la comunicación organizacional de la empresa, ya que aunque hay una estructura coordinada de comunicación, quedan elementos de procedimientos que la afectan.
 - La estrategia de comunicación organizacional diseñada permitirá perfeccionar la comunicación con el público interno y externo y de esta manera cumplir con el Sistema de Comunicación Empresarial, según el decreto 281 del Comité Ejecutivo

del Consejo de Ministro sobre el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

2. La aplicación en un futuro inmediato de la estrategia comunicativa organizacional contribuirá a mejorar la comunicación interna que se desarrolla en la empresa a través de un enfoque sinérgico, a implementar una mejor perspectiva en torno al concepto de comunicación y consolidar la imagen favorable de la empresa hacia el público externo.

RECOMENDACIONES

En correspondencia con las conclusiones anteriormente expuestas se plantean las siguientes recomendaciones generales:

- .Presentar los resultados del diagnóstico comunicativo organizacional al consejo de dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.
- Proponer la aplicación en un futuro inmediato de la estrategia comunicativa organizacional diseñada.
- Generalizar la metodología expuesta de la presente investigación hacia las unidades productivas que integran la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, así como en otras empresas, teniendo en cuenta los resultados que arrojen los diagnósticos realizados.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1-Álvarez, Karel. La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales, 2003. Disponible en [www. Razón y palabra. Org. mx / anterior / n 32 / Kalvarez. htm](http://www.RazonYPalabra.org.mx/antecedentes/n32/Kalvarez.htm).
- 2-Alenjir Corro, Delvis. Diseño de plataforma tecnológica de información y comunicación para registros de salud del instituto Venezolano de seguros Sociales. 2006. Disponible en [www. Cujae. Edu. Cu/ eventos / convección/ cittel/ trabajos. % 20. 2006 /CIT .41. pdf](http://www.Cujae.Edu.Cu/eventos/convección/cittel/trabajos.%202006/CIT.41.pdf).
- 3-Allport Gordon. Comunicación, personalidad y desarrollo. Ed: Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 1995.
- 4-Arias Herrera. Hector. La comunidad y su estudio. La Habana. Ed. Pueblo y Educación, 1995. ___ 134 p.
- 5-Brull González, Maribel. Cultura y Comunicación. Disponible en [http:// www. Co.edu. cu / ojs/ index. Php / stgo](http://www.Co.edu.cu/ojs/index.php/stgo).
- 6-Cárdenas Acuña, E. (2005). Protocolo y Ceremonial. En Manual de Relaciones Públicas. La Habana, Ediciones Logo, ISBN 959-7159-08-2.
- 7- Cárdenas Acuña, E. (2007). Protocolo y Ceremonial en un país socialista: Cuba. Disponible en [http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=301 &arefid=1743&pa](http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=301&arefid=1743&pa)
- 8-Cardoso Milanés, Heriberto Dr. Importancia de la cultura y la comunicación organizacional. Disponible en [www. Monografías. Com / trabajos. 14 / cult- organizac / cult – organizac. Shtml](http://www.Monografias.Com/trabajos/14/cult-organizac/cult-organizac.Shtml).
- 9-Cardoso Milanés, Heriberto. Cultura y Comunicación organizacional. 2002. Disponible en [http. Ojs.co.edu.cu / index. php / stgo / article / viewfile / 14500205/ 480](http://Ojs.co.edu.cu/index.php/stgo/article/viewfile/14500205/480).
- 10-Collado Fernández Carlos.1991.La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
- 11-Colectivo de Autores. 2007. Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Editorial. Félix Varela. ___ 310 p.
- 12-Colectivo de Autores. 2005. Teoría Sociopolítica Selección de Tema. Tomo II.La Habana. Ed. Félix Valera,. ___ 127 p.
- 13-Consultores. Estrategia de comunicación corporativa, 2006. Disponible en [www. Dinero. com / wf – Info articulo. asp? Id Art](http://www.Dinero.com/wf-Infoarticulo.aspx?IdArt).

- 14- Costa, Joan, 1992. Imagen Pública, Madrid, Ed. Fundesco..
- 15-Cruz Sandoval, Judit. La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional, 2006. Disponible en [www. Biblioteca. Uniersia. net / fichado?](http://www.Biblioteca.Uniersia.net/fichado?)
- 16-Curso de Formación de Trabajadores Sociales. Selección de lectura sobre Comunicación Social. 2000.__111p.
- 17-Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
- 18-Diagnóstico Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.
- 19-Documento. Consideraciones, sugerencias y resultados en torno a la comunicación. Grupo de negocios, mercadotecnia y comunicación. Empresa de proyecto, arquitectura e ingeniería de matanzas. 2009.
- 20-Escat Cortés, María. Estrategia de comunicación interna como formula de implicación. 2008. Disponible en [www. Gestiopolis. com. / administración estrategia / estrategia – de – comunicación – interna. htm.](http://www.Gestiopolis.com/administración%20estrategia/estrategia-de-comunicación-interna.htm)
- 21-Falcón Guillermo, Yanelis. 2008. “Propuesta de un Programa de Comunicación y Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible en el Consejo Popular Limonar”. 91 h. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- 22-Frascara Jorge. 2005. Diseño Gráfico y Comunicación. La Habana. Ed. Félix Valera., ___ 127 p.
- 23-García Girón, Dayami. 2008. Procedimiento para fomentar una cultura organizacional. Disponible en [www . siget. Pinar .cu.](http://www.siget.Pinar.cu)
- 24-García Gómez, Juan. 2005. Procedimiento de diagnóstico para gestionar intégrame el cambio organizacional. Disponible en [http. www. Gestiopolis. com / recursos / documentos / fullcs/ger/ doco. html.](http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fullcs/ger/doco.html)
- 25-García Luís Julio. 2005. Ética y Deontología de la Comunicación Social. La Habana. Editorial Félix Varela.__ 117 p.
- 26-González Consuegra Osmaira. 2009, Comunicación organizacional y comunicación masiva. Disponible en [www. La tecla. Cu/ bd / social/ juntos – y – revuelos.](http://www.LaTecla.Cu/bd/social/juntos-y-revuelos)
- 27-González García, Alejandro. Metodología para la evaluación cambio Cuba energía. Disponible en [www. Energía. Inf.cu.](http://www.Energia.Inf.cu)

- 28-Gómez, Alarico. (2003). Gerencia de Relaciones Públicas y Protocolo. Caracas: Los Libros de El Nacional. ISBN 980-388-086-1
- 29-Gómez Fernández, Miriam. Talleres de comunicación, una opción para el diagnóstico y progreso en las habilidades directivos. Disponible en [www. Ehtpe. Co. Cu](http://www.Ehtpe.Co.Cu) / sitio CID / B vindex / Does/ Comunicación.
- Guía de estudio de Comunicación organizacional, 2002.La Habana.
- 30-Hernández Ramírez, Orismay. 2008. La Comunicación no Verbal y su relación con el repentismo. 90.h. (trabajo de diploma). Universidad de Matanzas. "Camilo Cienfuegos".
- 31-Hernández Ruíz, Isis. 2006.Dossier Grupo, Personalidad y Comunicación. La Habana. Ed: Balcón. ___ 39 p.
- 32-Hernández Sampier, Roberto. 2004. Metodología de la investigación 1 .La Habana: Ed. Félix Valera.___ 475 p.
- 33-Hernández Sarmiento, Tibusay. 2007, Gestión de tecnologías Disponible en . [www. Informática 2007. sld . cu / members / tibusay](http://www.Informática2007.sld.cu/members/tibusay).
- 34-Jablin, Putnam y otros: Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective, Editorial. Sage California, 1998.
- 35-Kaplún, Mario. . 2002.Una Pedagogía de la comunicación. (el comunicador popular). La Habana. Ed. Caminos.___ 246 p.
- 36-Kaplún Grabiél. Comunicación, educación y cambio. Ciudad de la Habana: Ed. Caminos 2001.___ 92 p.
- 37-Katz D. y Kahn. R.: "The social Psychology of Organizati6n", en Jablin, Putnam, Roberts y Porte, California. Ed. Sage, , 1998.44 p.
- 38-Klepners. O y otros, Publicidad, [México](#). Ed. M.G. Hill, 1991
- 39-López Envida y Rodríguez Jorge Félix. La comunicación extraverbal en el contexto. Disponible en [www. Biblioteca. Idict. Villa clara. Cu](http://www.Biblioteca.Idict.VillaClara.Cu).
- 40-Martínez, G.(2007). Protocolo: el arte de ponerlos en su sitio. En Diario del Sur. Disponible en http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=183&arefid=2939&pag=1, el 19 de diciembre del 2007.
- 41-Martín Martín, Fernando.1996. Comunicación en empresas e instituciones, Editorial. Universidad de Salamanca,.

- 42-Martínez Rodríguez, Ailin.2004. Gestión de información _ Gestión de Comunicación: ¿Integración o Desintegración?. Primer acercamiento al tema. La Habana. Info 2004. Disponible en [www. Bibliociencias. Cu/ gsdI / calleet / eventos/ index/ assoc/ HAS Hb 98.dir/doc.pdf](http://www.Bibliociencias.Cu/gsdI/calleet/eventos/index/assoc/HAS_Hb_98.dir/doc.pdf).
- 42-Martínez Nocedo, Y. (2007). Comunicación Publicitaria. Presentación en ppt para la Maestría en Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Habana.
- 43- Muñiz, Mario. 1990.Publicidad [mito](#) y realidad en el [socialismo](#), La Habana, Ed. P. De la Torriente, ,
- 44-Muñoz, J.J. (2004). Nuevo Diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. Consultado en Libros en Red, Colección Comunicación. Disponible en www.librosenred.com.
- 45-Noguero y Grau, A.(2000) Comunicación Organizacional Versus Relaciones Públicas. En Revista de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas. Año I.No- I Noviembre de 2000. pp. 27- 33.
- 46-Núñez Paula, Israel. A. 2006. De la auditoria de información al aprendizaje organizacional. Disponible en [www. Congreso – info . cu](http://www.Congreso-info.cu).
- 47-Perelló Cabrera, José Luis. 2003. Manual de Comunicación Interpersonal. La Habana, ___ 130 p.
- 48-Piedra Rodríguez, Mario. (2005). Definición, principales conceptos y acciones. En Manual de Relaciones Públicas. La Habana, Ediciones Logo, ISBN 959-7159-08-2.
- 49-Portal Moreno, Raysa. 2006. Selección de Lecturas Comunicación y Sociedad cubana / Raysa Portal Moreno, Hanny Amaya Trujillo. La Habana: Editorial Félix Valera, ___ 253 p.
- 50-Portal Moreno, Raysa. 2005. Comunicación y Comunidad / Raysa Portal Moreno, Milena Recio Silva. La Habana: Ed. Félix Valera, ___ 104 p.
- 51-Pujan Dante, Gloria. 2005 Gestión documental. Disponible en [www. Cinfo. cu / userfiles/ files / cinfo/](http://www.Cinfo.cu/userfiles/files/cinfo/) .
- 52-Rivero, Sonia. 2006. Programa educativo integral para elevar la calidad de vida en la empresa Pecuaría MACUN. Disponible en [http// biblioteca. Idict. Villa clara. cu](http://biblioteca.Idict.VillaClara.cu).
- 53-Rivero, M (2007). Breve Estudio sobre la Publicidad y las Relaciones Públicas, Vínculos Existentes. Material para la Maestría en Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Habana..

- 54-Rodríguez Piña Ramón Antonio.2006. Diagnóstico cultural del ambiente organizacional. Disponible en [www.ciencias](http://www.ciencias.holguin.cu/). Holguín. Cu/ 2006 / marzo.
- 55-Sánchez Molejón, batista. Experiencias sobre la comunicación interna en entidades Turísticas. Universidad Camaguey. Disponible en: [http:// revista/ mes. Edu.cu: 9900/ EDUVIV/ 03](http://revista.mes.edu.cu/9900/EDUVIV/03) – Revista- científica/ Retos- turismo/ 2004/ 0/ 41104206. pdf.
- 56-Trelles Rodríguez Irene. 2001. Comunicación Organizacional: La Habana. Editorial Félix Varela, .___ 285 p.
- 57-Trelles, Irene. Comunicación universitaria: Gestión versus improvisación. Disponible en [www. Dict. Uh. Cu / Revistas/ UH / N % F Amero](http://www.dic.uh.cu/Revistas/UH/N%FAmero).
- 58-Trelles, I. (2007). Públicos y Actores de la Comunicación en las Organizaciones. Presentación en ppt para la Maestría en Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación Social, universidad de la Habana.
- 59-Trelles I., Meriño, J. y Espinoza A. (2006). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. Facultad de Comunicación, universidad de la Habana. Versión digital. g=0 Disponible en [http://www.protocolo.org/gest_web/proto Seccion.pl?rfID=226](http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=226).
- 60-Toirac García, Yanet. 2007. Selección de lecturas sobre fundamentos de publicidad / Yanet Toirac, Rosa Muñoz Kiel. La Habana. Ed. Felix Valera, . __ 315 p.
- 61-Torriente, Ivonne. Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación. 2002. Disponible en [www. gestiopolis. com / canales / gerencia / artículos 41 / est com. htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos41/estcom.htm).
- 62-Wolf Mauro. 2005. La investigación de la Comunicación de masas. La Habana. Editorial Félix Varela, .___ 178 p.
- 63-Valdés, Rosa.2005. Desarrollo organizacional y comunicación organizacional. Disponible en [http. // www. Gestipolis. com. Recursos / Documentos / falldocs / ger / Doco. htm](http://www.gestiopolis.com/Recursos/Documentos/falldocs/ger/Doco.htm).
- 64-Valezzi Moreno, Cristina. Tipos de Comunicación. Mexico, 2007. Disponible en [www. Mi espacio.org / cont / gi/ tipos com. htm](http://www.mi-espacio.org/cont/gi/tiposcom.htm).
- 65-Valle Flores, Mónica.2003. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Disponible en [www. Razón y palabra. Org.mx/ant/32/ m valle/ htn l#m v. Monterrey](http://www.razonypalabra.org.mx/ant/32/mvalle.htm).
- 66-Van Riel, Cees. Nuevas formas de la comunicación organizacional, 2003. Disponible en [www. Razón y palabra. Org. mx / anteriores / n34 / c vanriel. htm](http://www.razonypalabra.org.mx/ant/34/cvanriel.htm).

67-Villafañe gallego Justo. 1993. Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas: Ediciones Pirámide. S.A.

68- Villafañe, Justo. 1993. Imagen positiva, Madrid, Ed. Pirámide, S.A..

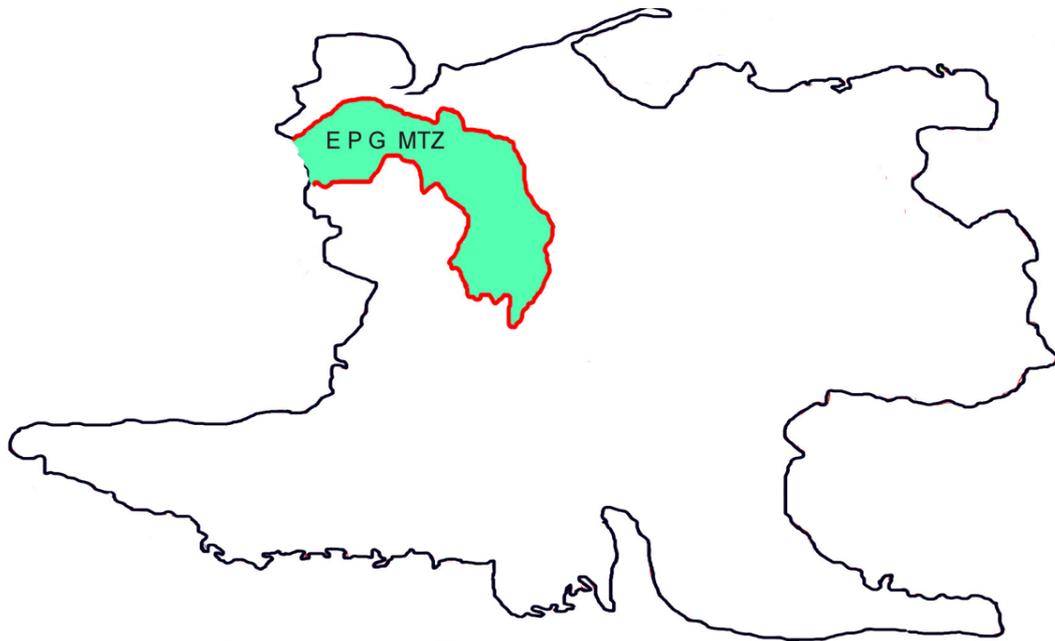
69-Yion, N, Selección de Lecturas de [Propaganda](#), t. 1 La Habana, Ed. Enspés, 1982.

Anexo # 1



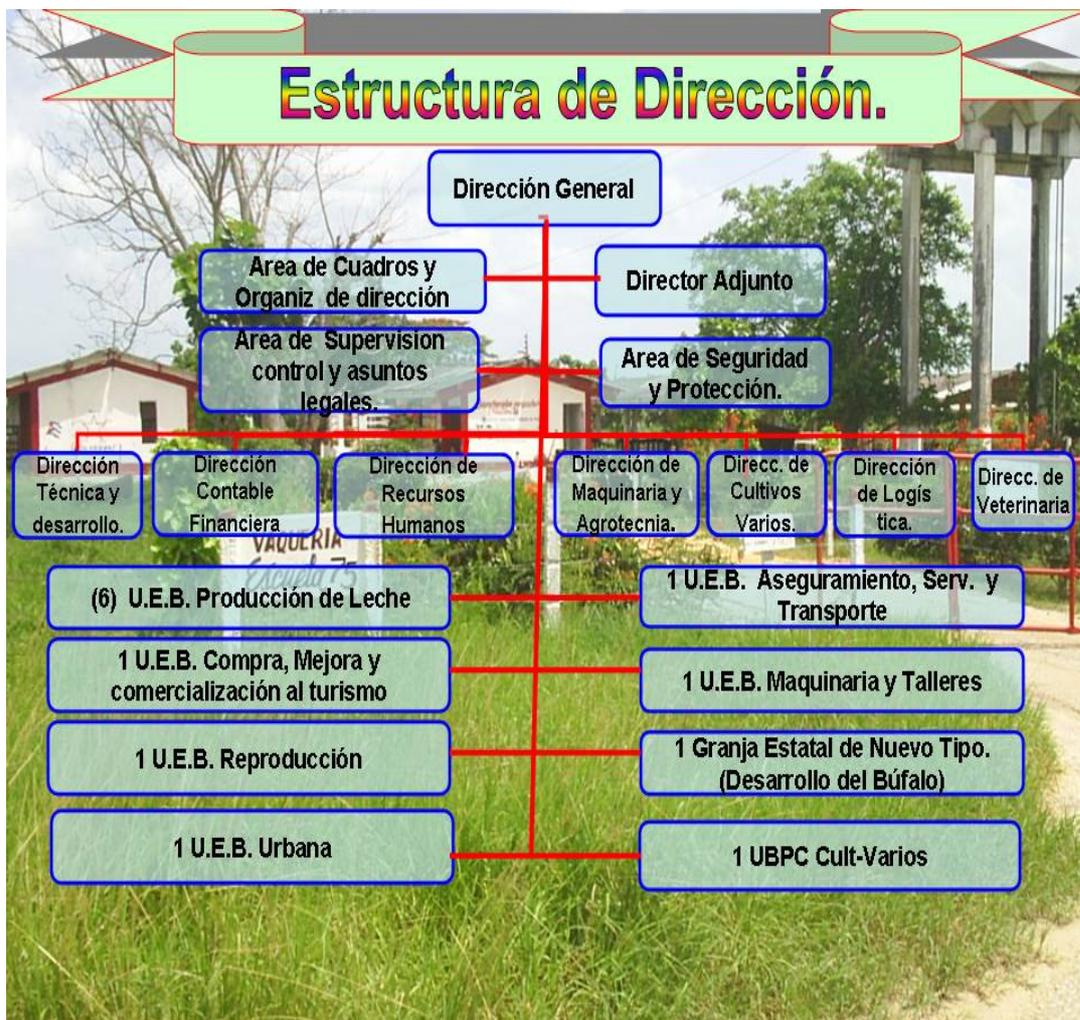
Anexo # 2

**UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA
EMPRESA PECUARIA GENETICA MATANZAS**



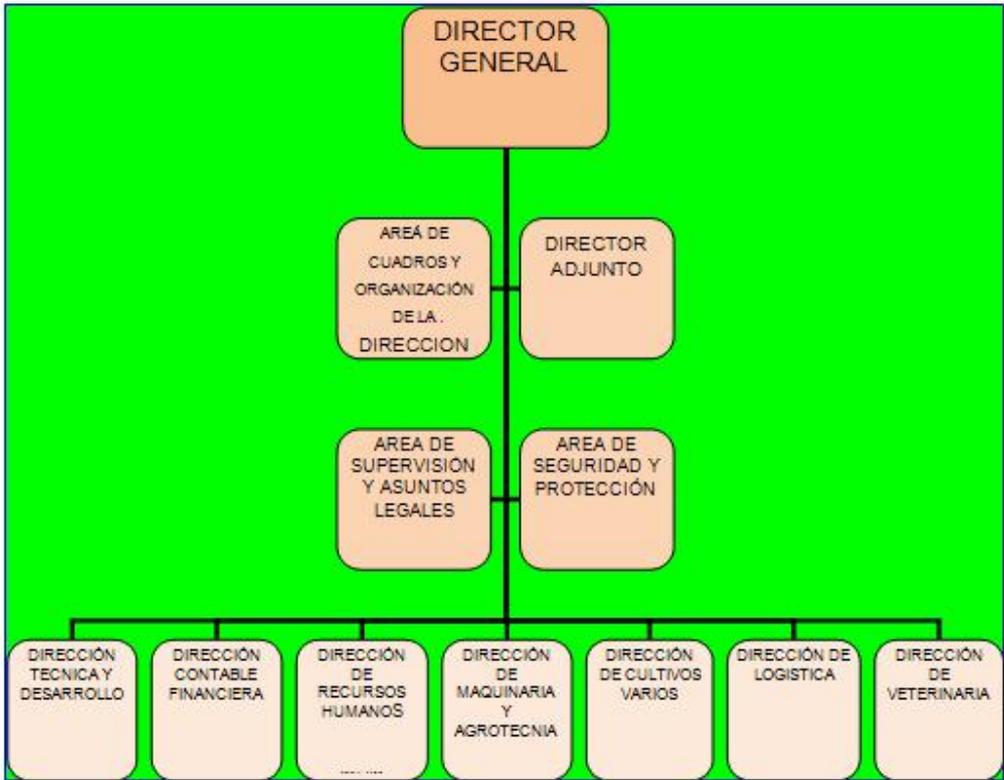
Anexo # 3

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PECUARIA GENÉTICA MATANZAS.



Anexo # 4

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA
PECUARIA GENÉTICA MATANZAS



Anexo # 5.

ENCUESTA AL PÚBLICO INTERNO.

La Sede Universitaria del municipio de Limonar perteneciente a la universidad "Camilo Cienfuegos" de Matanzas esta realizando un estudio sobre la comunicación en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Para tener éxito, necesita de su cooperación y les estaremos agradecidos de su colaboración.

1- A su criterio la comunicación que se establece entre directivos y trabajadores de la dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas es: (Marque con una X).

Adecuada. Medianamente Adecuada Inadecuada.

2- Las relaciones comunicativas que se establecen entre la dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas con clientes y proveedores es:

Adecuada Medianamente Adecuada Inadecuada.

3- La relación que se establece entre los directivos de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas con sus trabajadores es: (Marque con una X)

- a) Los directivos le prestan poca atención a los criterios de sus trabajadores.
- b) Los directivos transmiten orientaciones sin tener en cuenta los criterios de los trabajadores.
- c) Los directivos toman en cuenta los criterios de sus trabajadores, valorando su individualidad.
- d) Los directivos toman en cuenta siempre los criterios de los trabajadores.
- e) Los directivos le proponen a sus trabajadores que planteen sus criterios en cualquier ámbito.

f) ____ Los directivos identifican como suyos los problemas de los trabajadores.

g) ____ Los directivos orientan los objetivos de trabajo según sus intereses.

h) ____ Los directivos logran los objetivos que se propone.

Datos del encuestado.

Sexo _____ Edad _____

Nivel escolar _____

Categoría ocupacional.

Dirigente _____

Especialista _____

Trabajador _____

Anexo 6.

ENCUESTA AL PÚBLICO EXTERNO

La Sede Universitaria del municipio de Limonar perteneciente a la universidad "Camilo Cienfuegos" de Matanzas esta realizando un estudio sobre la comunicación en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Para tener éxito, necesita de su cooperación y les estaremos agradecidos de su colaboración.

1-La relación comunicativa que se establece entre la dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas con clientes y proveedores es.

a) ____ Favorable. b) ____ Medianamente favorable. c) ____ Desfavorable.

- En caso de responder los aspectos b y c. Argumente con ejemplos.

2- Existen conflictos comunicativos entre la dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas con su empresa. (Marque con una X).

a) ____ Siempre b) ____ Algunas veces. c) ____ Nunca.

- En caso de responder los incisos a y b. A que se deben los mismos.

3-Como usted opina que es la imagen de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Fundamenta el inciso seleccionado.

a) ____ Buena b) ____ Regular c) ____ Mala.

Datos del encuestado.

Sexo_____

Edad_____

Nivel escolar_____

Entidad a que pertenece:

Anexo # 7

TEST SOCIOMÉTRICO.

Nombre:

La Sede Universitaria del municipio de Limonar perteneciente a la universidad “Camilo Cienfuegos” de Matanzas esta realizando un estudio sobre la comunicación en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Para tener éxito, necesita de su cooperación y les estará agradecida de su colaboración. Le garantizamos una total discreción con esta encuesta.

- 1- Tomando como caso ficticio que la Empresa Pecuaria Genética Matanzas se desintegre.

¿Enumere 3 compañeros de trabajo con los que desearía usted continuar laborando en entidad similar?

Anexo # 8

ENTREVISTA.

- 1- A su criterio. ¿Cómo usted evalúa la comunicación interna que se desarrolla en el consejo de dirección de la empresa? Argumente con ejemplos concretos.
- 2- ¿Como usted evalúa la comunicación que se establece entre los directivos de la empresa y sus trabajadores? Fundamente su respuesta.
- 3- ¿Cómo se desarrolla la comunicación de los directivos y trabajadores de la empresa con el público externo? (vías que se utilizan).
- 4- Existen conflictos entre la dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas con los públicos externo. Fundamente su respuesta.
- 5- Considera usted que se debe mejorar la relación entre la dirección de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas y los públicos externos. Fundamente su respuesta.

Anexo # 9

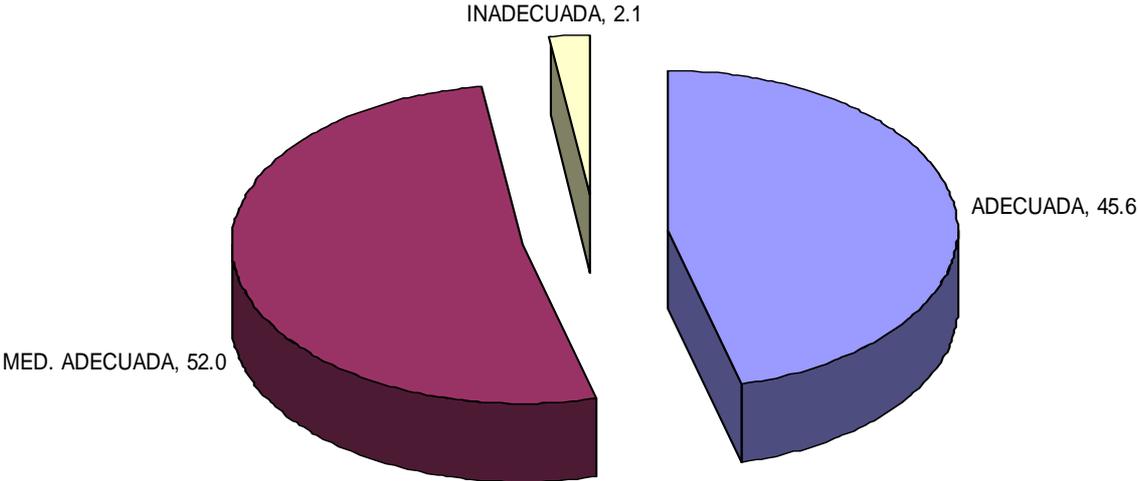
CARACTERIZACIÓN DEL PÚBLICO EXTERNO.

<i>ENTIDAD A QUE PERTENECE</i>	<i>TOTAL ENCUESTADO</i>
<i>ECIL</i>	2
<i>ACOPIO MUNICIPAL</i>	2
<i>DIRECCIÓN MINAGRI MCPAL</i>	2
<i>FINANZAY PRECIO</i>	1
<i>PLANIFICACIÓN</i>	1
<i>PCC MUNICIPAL</i>	1
<i>UJC MUNICIPAL</i>	1
<i>CTC MUNICIPAL</i>	1
<i>GOBIERNO MUNICIPAL</i>	1
<i>CÁRNICO</i>	1
<i>HOTEL IBEROESTAR TAINO</i>	1
<i>HOTEL BARCELÓ MARINA PALAS</i>	1
<i>HOTEL ACUAZUL</i>	1
<i>HOTEL RIU LAS MORLAS</i>	1
<i>AEROPUERTO JUAN GUALBERTO GÓMEZ</i>	2
<i>HOTEL LOS DELFINES</i>	1
<i>HOTEL BRISAS DEL MAR</i>	1
<i>HOTEL SOL SIRENA CORAL.</i>	1

Anexo # 10

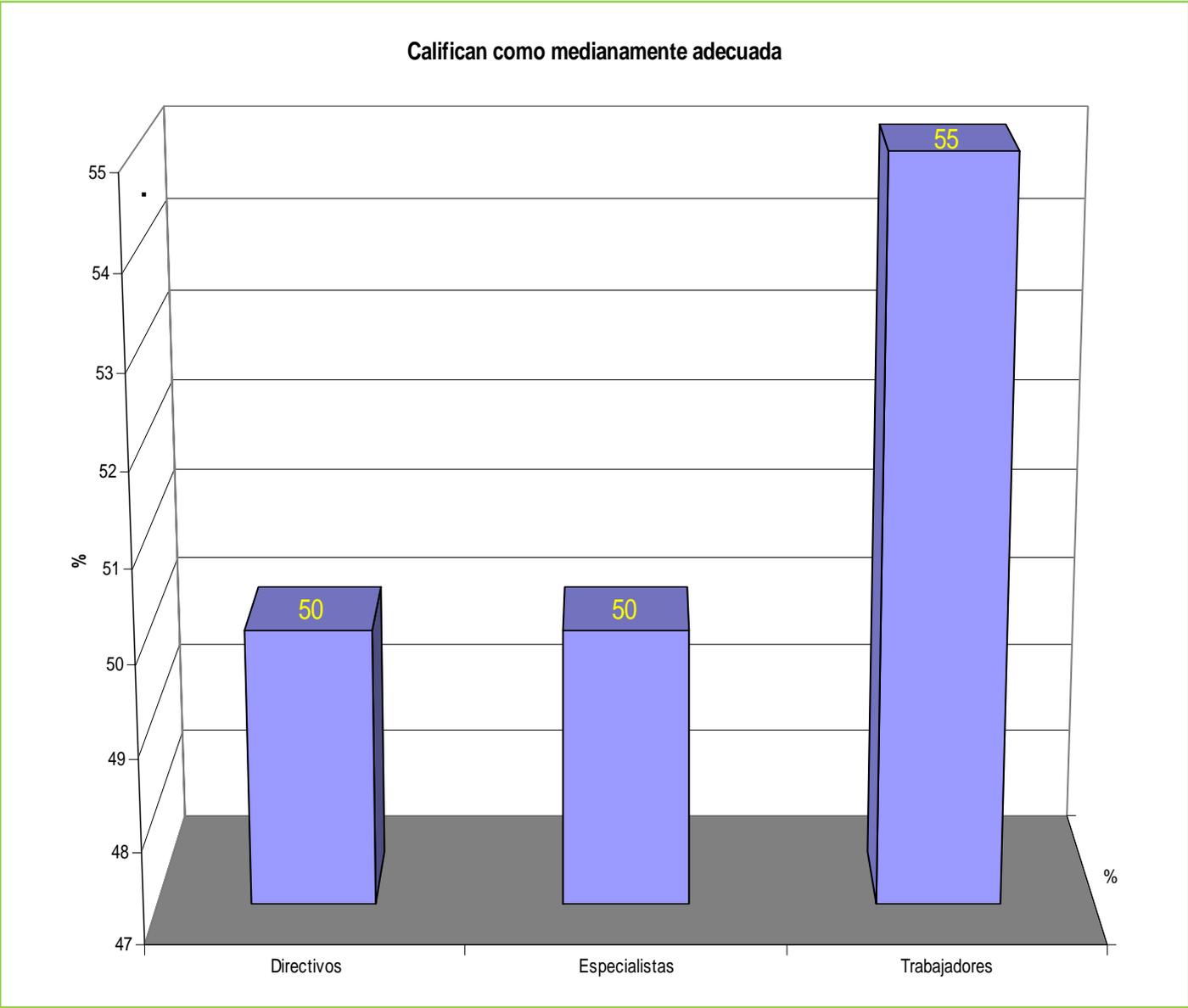
CRITERIO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES.

COMUNICACION DIRECTIVO Y TRABAJADORES



Anexo # 11

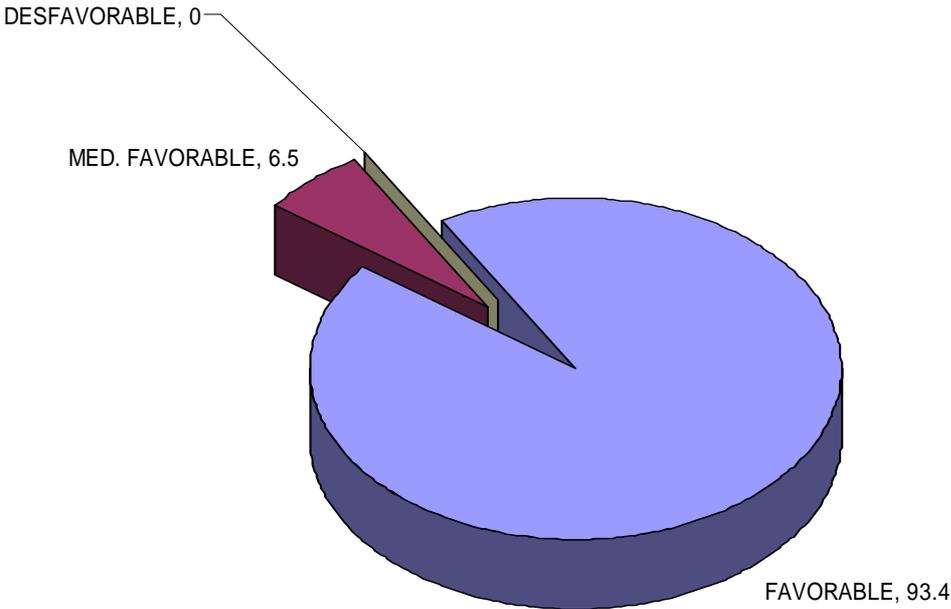
CRITERIOS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES POR CATEGORIA OCUPACIONAL.



Anexo # 12

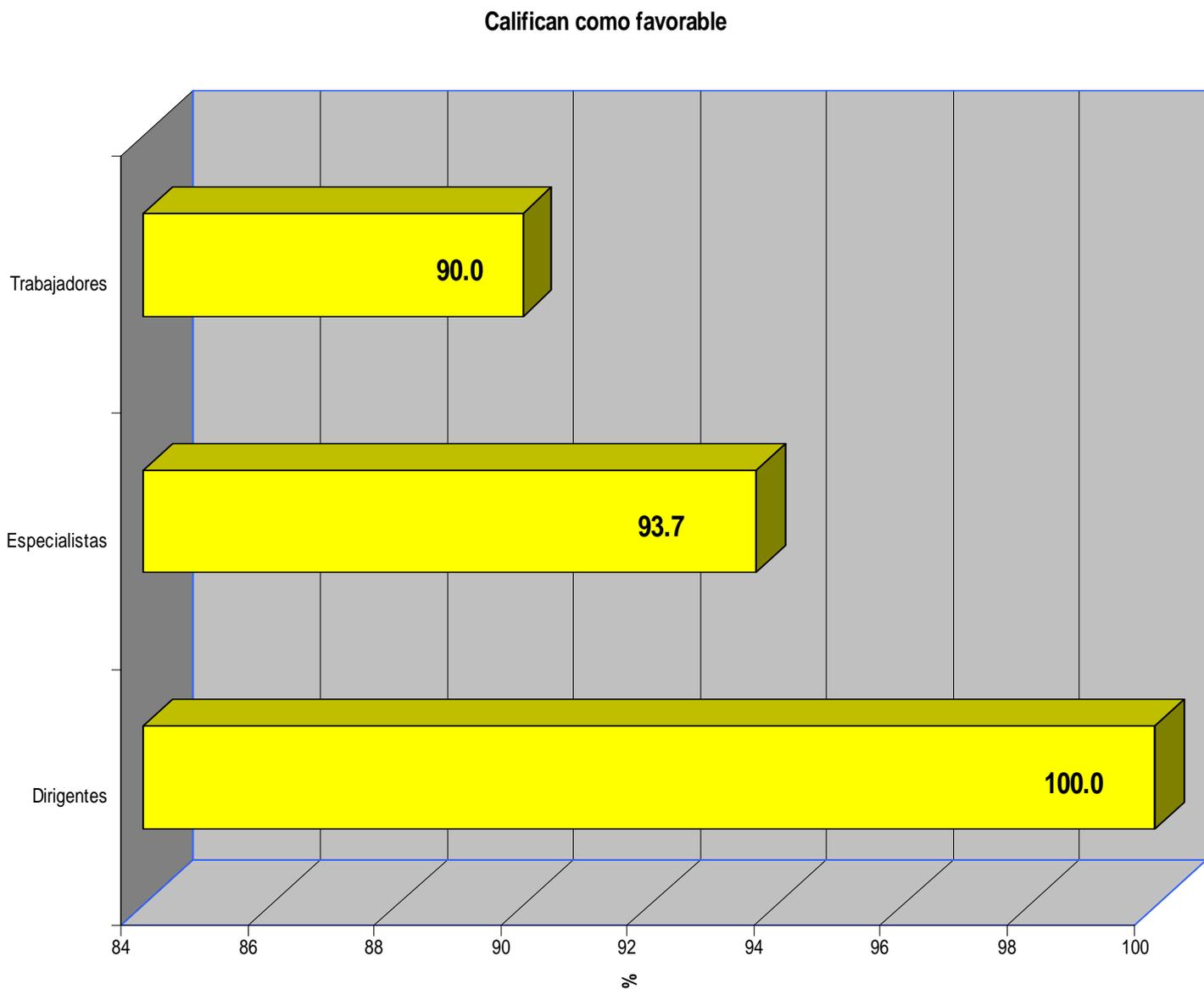
COMUNICACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE
DIRCTIVOS DE LA EMPRESA Y SUS CLIENTES Y
PROVEEDORES.

COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES



Anexo # 13

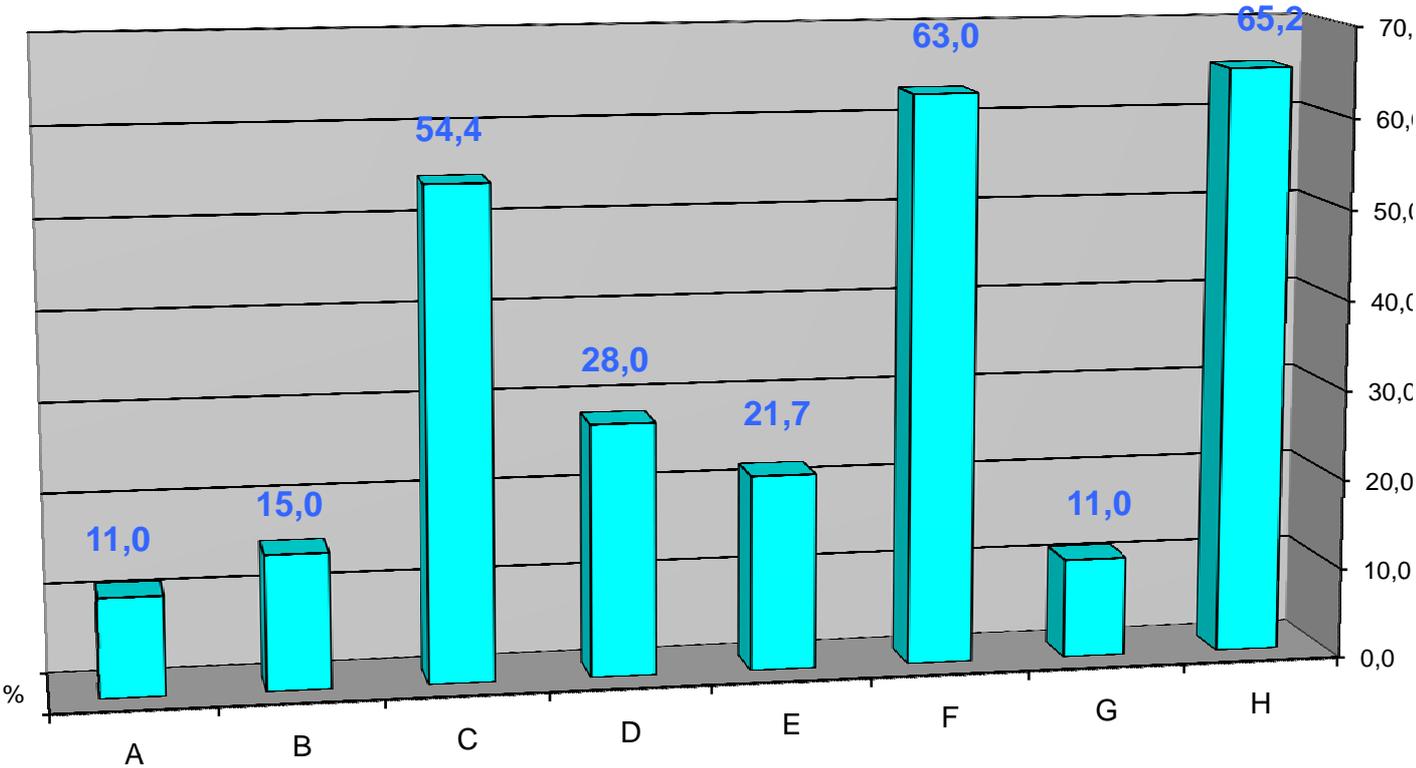
OPINIÓN DE LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE DIRECTIVOS DE LA EMPRESA Y SUS CLIENTES Y PROVEEDORES SEGÚN CATEGORÍA OCUPACIONAL.



Anexo # 14

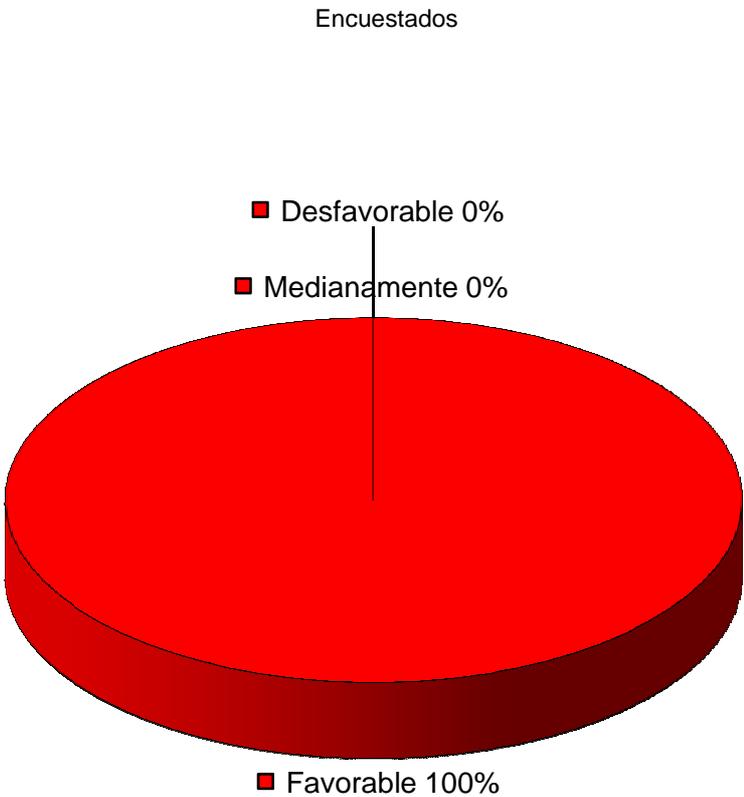
RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES.

Relación entre Directivos y Trabajadores



Anexo # 15

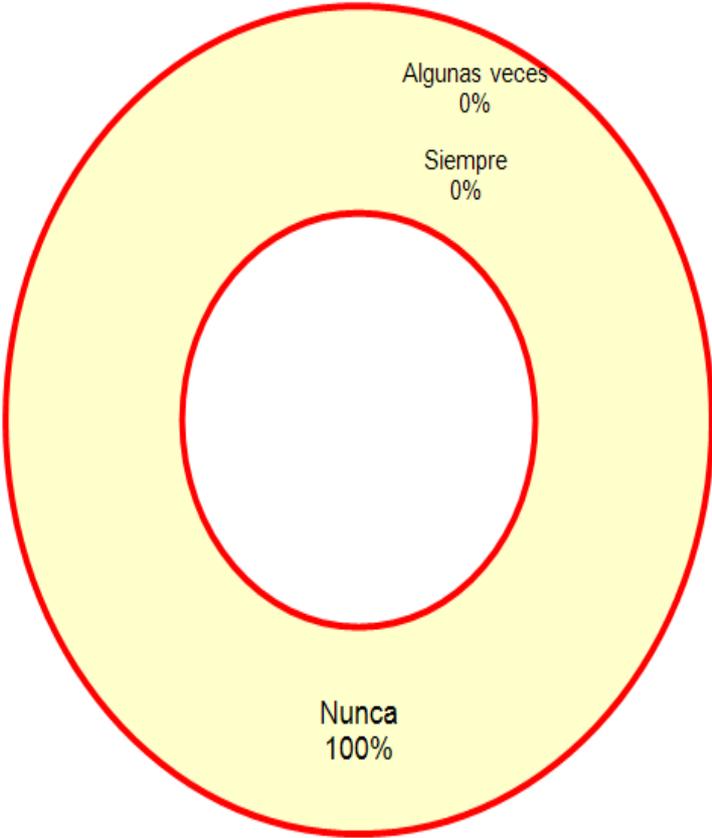
RELACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y EL PÚBLICO EXTERNO.



Anexo # 16

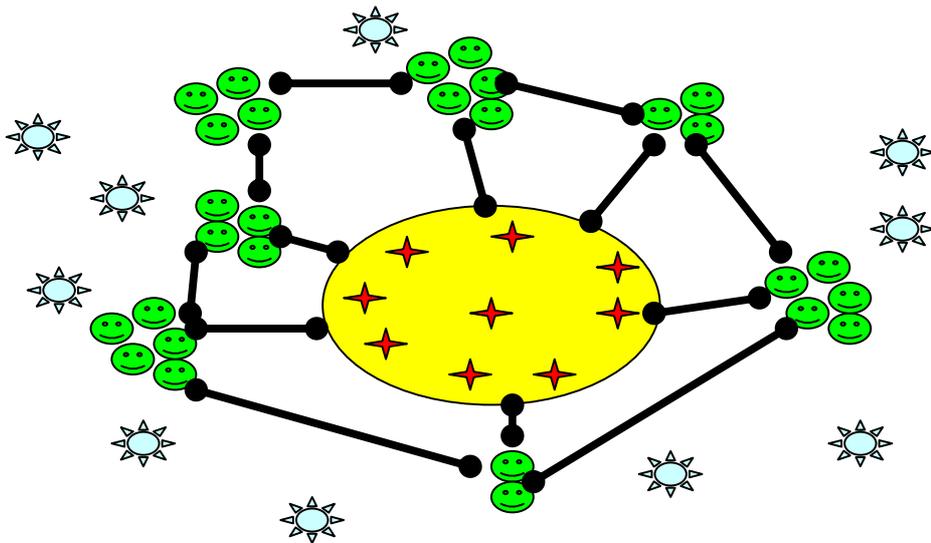
Existencia de conflictos comunicativos entre la dirección de la empresa y el público externo:

Encuestados



Anexo # 17.

Red de comunicación informal en la Empresa a partir de los resultados del Test sociométrico.



LEYENDA.

 Lideres

 Grupos informales

 Individuos aislados