



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL LIMONAR.  
"CAMILO CIENFUEGOS".**

INFORMACIÓN A LA POBLACIÓN  
LUNES A VIERNES  
8:00 AM - 5:00 PM  
R. IDALMI ELÍAS  
TODOS LOS LUNES  
1:00 PM - 5:00 PM  
EL DIRECTOR DE LA EMPRESA

## ***TRABAJO DE DIPLOMA***

***Titulo: Propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.***

***Autora: Diansy Gracia García.***

***Tutora: Lic. Flordilia Torrecilla La Nuez.***

***Diciembre, 2010***



# *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*

*Dedico este trabajo de diploma, primeramente y de manera muy especial, a mi hija Brenda que es mi razón de vivir.*

*A mis padres, espíritu de cuanto he sido, porque sin ellos no sabría igual este momento.*



# *Agradecimientos*

*La Autora expresa su más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de este trabajo de diploma, aunque sea imposible mencionarlos a todos.*

*Agradezco a la Revolución por haberme dado la oportunidad de comenzar una carrera universitaria.*

*A mi tutora Flordilia Torrecilla La Nuez quien puso todo su ingenio, amor y sabiduría en el desarrollo de esta investigación.*

*A mis padres por su apoyo incondicional y por estar siempre conmigo.*

*A mis compañeras de aula Lala, Neysa y Mireya que no me permitieron el cansancio para llegar a una victoria final.*

*A Caridad, Nérida y Esquivel, un millón de gracias por su más sincera y desinteresada ayuda.*

*A Yisel Oquendo por su ayuda e interés en terminar mi investigación lo más organizada y científica posible.*

*A los trabajadores de la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio Limonar, sin su ayuda y colaboración no hubiera sido posible desarrollar esta investigación.*

*A todos gracias por su ayuda, sin la cual, sencillamente jamás hubiera podido realizar este trabajo.*



## **Declaración de Autoridad.**

Yo **Diansy Gracia García**, 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.

---

*Diansy Gracia García.*



**Nota de Aceptación.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal.

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal.

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal.

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

## **Resumen**

El presente trabajo se realizó en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar con el objetivo general de proponer una estrategia de comunicación organizacional en dicha empresa, para el cumplimiento de este objetivo, se utilizaron técnicas de trabajo tales como: la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis documental. Con esta investigación se diagnostican las principales deficiencias que frenan el desarrollo de la comunicación organizacional en la empresa, tales como la falta de un especialista que se encargue de organizar y dirigir la comunicación en la empresa, no se explotan los medios de comunicación de forma consciente, poco nivel de conocimiento tanto en directivos como en subordinados sobre comunicación, insuficientes actividades para favorecer la unidad del colectivo. Teniendo en cuenta las dificultades detectadas se propone una estrategia de comunicación organizacional.

## Índice.

	Páginas
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I: Marco Teórico.</b>	6
<b>1.1 La Comunicación. Conceptos y Barreras.</b>	6
1.1.1. Conceptos.	6
1.1.2. Barreras de la Comunicación.	8
<b>1.2. La organización. Conceptos y principales teorías.</b>	10
1.2.1. Conceptos.	10
1.2.2. Principales teorías.	11
<b>1.3. Comunicación Organizacional. Principales fundamentos teóricos.</b>	13
1.3.1. Diferentes conceptos de la Comunicación Organizacional.	14
1.3.2. Funciones de la Comunicación Organizacional.	15
1.3.3. Ámbitos de la Comunicación Organizacional.	16
1.3.3.1. Comunicación interna.	17
1.3.3.2. Funciones de la comunicación interna.	18
1.3.3.3. Flujos de comunicación interna.	19
1.3.3.4. Actores de la comunicación interna.	20
1.3.3.5. Redes de comunicación.	21
1.3.3.6. Canales de comunicación	23
1.3.4. Retroalimentación.	24
1.3.5. El sistema de comunicación.	24
1.3.5.1. La información.	25
<b>1.4. Clima interno u organizacional.</b>	25
<b>1.5. La Cultura en la Gestión Empresarial.</b>	26
<b>1.6. Enfoque sinérgico de la comunicación organizacional.</b>	28
<b>1.7. Conclusiones parciales.</b>	29
<b>Capítulo II: Particularidades de la situación existente en la comunicación organizacional de la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.</b>	30
<b>2.1. Propuesta de las etapas que integran el procedimiento para la realización del diagnóstico y del análisis del estado situacional de la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía:</b>	30
2.1.1. Diagnóstico organizacional, funciones y ventajas.	30
2.1.1.1. Funciones.	30
2.1.1.2 Ventajas del diagnóstico de comunicación.	31
<b>2.2. Elaboración del Diagnóstico Estratégico.</b>	31
<b>2.3. Descripción de la metodología investigativa desarrollada en la presente investigación.</b>	32
<b>2.4. Análisis de los resultados</b>	35
<b>2.5. Matriz FODA</b>	48
<b>2.6. Conclusiones Parciales.</b>	49
<b>Capítulo III: Estrategia de Comunicación Organizacional para la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.</b>	50
<b>3.1. La Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar como caso de estudio.</b>	50



3.1.1. Caracterización del público interno de la empresa.	51
<b>3.2. Proyección de la estrategia de comunicación organizacional.</b>	52
<b>3.3. Propuesta de la Estrategia Comunicativa Organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar.</b>	54
3.3.1. Caracterización de los elementos estructurales que conforman la estrategia.	55
3.3.1.1. Antecedentes.	55
3.3.1.2. Identificación de las áreas de resultados claves.	56
3.3.1.3. Los objetivos estratégicos principales de comunicación de la empresa.	56
3.3.1.4. Definición de las metas.	56
<b>3.4. Planificación general de la estrategia.</b>	57
3.4.1. Análisis del público meta.	57
3.4.2. Recursos didácticos.	57
3.4.3. Materiales.	58
<b>3.5. Propuesta de los programas.</b>	58
3.5.1. Programa # 1: Capacitación del Capital Humano en materia de comunicación organizacional.	58
3.5.2. Programa # 2. Integración del colectivo.	60
3.5.3. Programa # 3: Diseño de materiales divulgativos en torno a la comunicación.	62
<b>3.6. Evaluación general de la estrategia.</b>	64
<b>3.7. Conclusiones Parciales.</b>	65
<b>Conclusiones.</b>	66
<b>Recomendaciones.</b>	67
<b>Bibliografía.</b>	68
<b>Anexos</b>	74

## **Introducción**

La comunicación es tan antigua como el hombre, puesto que responde a una estructura básica del ser humano. El hombre es un ser social precisamente porque es capaz de comunicarse y en esa capacidad se fundamenta la existencia de las sociedades humanas.

Los seres humanos han tenido que agruparse y organizarse según sus posibilidades y objetivos comunes en función de su desarrollo social y para subsistir de algún modo, frente a otros grupos que también conforman la sociedad. De aquí el surgimiento de organizaciones, instituciones, empresas o entidades que buscan un desarrollo sostenido y/o ascendente mediante el intercambio con el medio externo y un funcionamiento armónico interno.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Para realizar esta investigación se toma como objeto de estudio la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

Esta empresa constituye la entidad que dirige y controla todas las unidades que brindan servicios gastronómicos a la población, así como la canasta básica y otros productos liberados. Su objetivo social no es más que hacer todo lo anteriormente expresado, de la manera más eficiente posible, siempre pensando en la satisfacción del cliente.

**Breve reseña histórica de la Empresa:** El local que ocupa la Empresa de Comercio y Gastronomía actualmente, ubicado en la calle principal del Municipio de Limonar, funcionaba como una tienda de tejidos aproximadamente desde el año 1935. En la década del 40 además de tejidos también vendía ferretería, pinturas y monturas. Con el triunfo de la Revolución se nacionaliza la empresa. En el año 1972 se crea la dirección de servicios comerciales, la que tiene vida hasta el año 1974, donde se realizan las actividades de servicio, comercio y gastronomía

del Poder Popular. En la década del 80 funcionaba dividida en dos empresas la de comercio y la de gastronomía. No es hasta el año 1997 que se unifica para conformar lo que es actualmente, Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

### **Definición de la situación problemática**

La comunicación en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar no funciona de la manera más adecuada posible debido a que:

No cuenta con una estrategia de comunicación organizacional que ponga en práctica la eficacia de los procesos comunicativos dentro de la organización.

No se han realizado estudios sobre el funcionamiento de la comunicación interna dentro de la organización.

No cuenta con ningún especialista en términos de comunicación dentro de la organización.

### **Problema de Investigación**

¿Cómo mejorar los problemas de comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar?

### **Objetivo General**

Elaborar una propuesta de estrategia de comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

### **Tipo de Investigación**

La investigación desarrollada en este trabajo de diploma es exploratoria y descriptiva.

### **Preguntas Científicas**

1. ¿Qué criterios teórico-metodológicos determinan la elaboración de la estrategia de comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar?
2. ¿Cuál es la situación actual que presenta la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar?
3. ¿Qué aspectos se deben considerar para elaborar una estrategia de comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar?

### **Tareas Científicas**

1. Fundamentación de los criterios teórico – metodológicos en que se sustenta la elaboración de una estrategia de comunicación organizacional.
2. Diagnóstico de la situación actual que presenta la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar
3. Elaboración de una propuesta de estrategia que contribuya a mejorar la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

### **Objeto de Estudio**

La comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

### **Campo de acción**

La Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

### **Métodos Teóricos**

**Dialéctico materialista:** para dar una visión integral de la realidad investigada, al revelar las contradicciones que se dan en el estudio del fenómeno desde sus manifestaciones concretas e interconectadas a los demás componentes del sistema empresarial, a la vez que favorece la comprensión desde el origen, evolución y actualidad del problema a investigar.

**Analítico – sintético:** para el estudio de la bibliografía consultada, que permitió precisar los fundamentos que sustentan la comunicación organizacional.

**Inducción- deducción:** para determinar los fundamentos teóricos de esta investigación, a partir de las posiciones que expresan diferentes autores consultados al respecto.

**El histórico y lógico:** Para realizar el estudio evolutivo del proceso de desarrollo de la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar, precisando sus etapas, tanto en el orden lógico como en su devenir histórico.

**De lo abstracto a lo concreto:** permitió el análisis de la praxis, del tránsito epistemológico de la comunicación del conocimiento hacia la transformación de la práctica, en su contextualización.

**La modelación:** Para representar teóricamente el modelo de Estrategia Comunicológica, como patrón o guía de actuación.

**Enfoque sistémico:** Para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en la comunicación organizacional, determinando sus vínculos.

### **Métodos Empíricos**

**Análisis Documental:** para analizar y estudiar documentos, artículos, resúmenes de investigaciones y literatura científica en general relacionada con el tema de investigación.

**Observación:** para identificar el estado actual de la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

**Encuesta:** La encuesta se aplicó a los trabajadores de la empresa para conocer sus criterios acerca del funcionamiento de la comunicación interna en la misma.

**Entrevista:** Se aplicó al director general y a los jefes de departamentos para conocer sus criterios acerca del funcionamiento de la comunicación interna en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

**Test Sociométrico:** Se le aplicó al total de trabajadores para conocer la red de comunicación informal (líderes, grupos informales e individuos aislados) en la empresa.

### **Población**

Teniendo en cuenta que la presente investigación está dirigida solamente al público interno de la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar y la misma posee un total de 79 trabajadores se decidió trabajar con el total de población no considerando de esta manera una selección muestral.

### **Estructura de la investigación**

- Un Primer Capítulo denominado Marco Teórico, que aborda lo referido a la fundamentación teórica sobre la comunicación organizacional.
- En el Segundo Capítulo, se presenta un diagnóstico de comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

- El Tercer Capítulo, presenta la propuesta de una estrategia de comunicación organizacional para la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.
- En su final, la Tesis, recoge las conclusiones y recomendaciones, bibliografía utilizada, así como los anexos.

### **Novedad del Tema**

La novedad del tema radica en que por primera vez se hace un estudio, en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar, de la comunicación organizacional y se propone una estrategia para que la misma fluya de manera correcta.

### **Aporte Teórico**

Se expresa en la fundamentación que se ofrece para la estrategia conformada, dirigida a la comunicación organizacional en la empresa objeto de estudio.

### **Significación Práctica**

Se manifiesta en que se declaran los resultados obtenidos relacionados con la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

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

## **Capítulo I: Marco Teórico.**

### **1.1. La Comunicación. Conceptos y Barreras.**

#### **1.1.1. Conceptos.**

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

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

En su versión más simplificada, el proceso de comunicación ocurre cuando dos o más personas interactúan entre sí. Según (Goldhaber, 2000) ello se puede manifestar de tres maneras distintas: como un proceso transaccional, personal o seriado.

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. (Perelló, 2003)

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

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

Sobre este tema pueden encontrarse diferentes definiciones, entre ellas algunas que resultan interesantes y a veces poco conocidas se muestran a continuación:



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

Después de haber consultado varias definiciones la autora considera que la comunicación consiste en el intercambio de información entre dos y más personas entre sí, sea por cualquier vía. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos.

El proceso de la comunicación es el método por el cual el emisor trasmite el mensaje al receptor. Se requieren seis pasos, bien sea que las dos partes hablen, utilicen señales manuales, o empleen algún medio de comunicación.

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

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

**Paso 3:** Transmisión. Cuando finalmente se desarrolla el mensaje, se transmite por el método definido (memorándum, llamada telefónica, o la visita personal). Los emisores tratarán de mantener su canal de comunicación libre de barreras o

interferencias, para que los mensajes lleguen a sus receptores y capten su atención.

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

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

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

### **1.1.2. Barreras de la Comunicación.**

A pesar de estar bien establecidos los lineamientos y elementos para una buena comunicación, ocurre que existen factores que bloquean o interrumpen el proceso, los cuales se denominan barreras. Las principales son:

- 1 Psicológicas
- 2 Semánticas
- 3 Administrativas
- 4 Fisiológicas
- 5 Físicas

Psicológicas: son causadas por características individuales de cada persona de acuerdo a su educación, su medio socio-cultural, sus experiencias y su particular manera de actuar. También cierto grado de inestabilidad emocional, que puede ser causada por problemas o conflictos personales. La exacta captación de un

mensaje puede estar limitada por varios factores que influyen en el emisor y receptor, algunos de estos factores son:

- Rechazar un mensaje que le es desagradable.
- Ver y oír lo que se desea o con lo que se está de acuerdo.
- El estado emocional en que se encuentran el Emisor y el Receptor.
- Mala audición y evolución prematura, existen muchas personas que hablan, pero pocas escuchan y una razón puede ser que estas personas están pensando en sus propios problemas, en lugar de escuchar la conversación. La audición exige una atención completa y autodisciplina para evitar la evolución prematura de lo que la otra persona tiene que decir.

Semánticas: El hecho de no tener un mismo significado para las palabras puede bloquear la comunicación, es el caso del idioma. Están caracterizadas por la diferencia de significados que cada símbolo, palabra o escritura puede tener, provocando una deformación del mensaje. En este caso, lo que el emisor pretende decir y lo que el receptor entiende son cosas distintas y como consecuencia existe una interpretación equivocada del mensaje.

Administrativas: Son aquellas que se presentan en algunas instituciones que interrumpen o deforman la comunicación formal por algunas de las siguientes causas:

1. Distanciamiento físico
2. Competencia desleal
3. Falta de contacto entre jefe y subordinado.

Fisiológicas: Pueden producirse por malestares del organismo humano, por ejemplo dolores de cabeza, gripe, etc., y también por deficiencias físicas como miopía, sordera y dificultades verbales.

Físicas: Son causadas por fallas o deficiencias temporales o permanentes de los canales por los cuales se trasmite el mensaje, este impedimento puede estar originado por una selección inadecuada del canal de comunicación, como interferencia en el radio, manchas en una carta, entre otras. También pueden

darse en el medio ambiente, por ejemplo: el ruido, la mala ventilación, exceso de calor, frío, poca o demasiada luz, etc.

Teniendo en cuenta todo esto, se puede evitar o reducir la presencia de barreras en la comunicación:

- Utilizando la retroalimentación.
- Solicitando la retroalimentación.
- Enviando el mensaje en el movimiento y canal adecuado.
- Usando un lenguaje adecuado y evitando palabras poco familiares para el receptor.

Una barrera muy fuerte y a la vez inherente al propio proceso que la origina es la conocida resistencia al cambio. El ser humano tiende a apearse a lo conocido, a la rutina y de alguna manera, a lo seguro, pues existe el presupuesto de que lo conocido es seguro, lo desconocido, incierto; y aunque no descartemos del todo esta idea, no siempre lo conocido es bueno, ni lo desconocido malo. Es por ello que la resistencia al cambio viene dada en la propia acción de cambiar, la diferencia radica en la actitud que adopte cada sujeto ante esta situación, en dependencia de su educación, personalidad, el medio social en el que se desarrolla, etc. La perseverancia en la obtención de las metas es lo conduce a la desintegración de las barreras.

## **1.2. La organización. Conceptos y principales teorías.**

### **1.2.1. Conceptos.**

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

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

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Como todo sistema, los estudiosos del tema reconocen también la capacidad que tiene este de relacionarse con el exterior, es decir, con la sociedad, de la cual "se reciben unas influencias o inputs y a la que se le dan unos resultados u outputs". (Marín en Trelles, 2001)

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

### **1.2.2. Principales teorías.**

Numerosos postulados y tendencias teóricas con respecto a las organizaciones emergieron a raíz de los primeros estudios efectuados para crear un cuerpo teórico que explicara las características y comportamientos de las organizaciones sociales y que, además, perfeccionara los métodos de desarrollo y posibilidades de supervivencia de las empresas capitalistas.

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

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

Otra, inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones lograrán sus objetivos: la Escuela Clásica de Administración o de

Administración Científica, Frederick Taylor (padre de la administración científica) y Henri Fayol (padre de la teoría moderna de la administración).

Una tercera, apoyada en la Psicología Social, que nació de la preocupación común por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que derivan en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Elton Mayo, Kurt Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas, representada fundamentalmente por Rensis Likert y Douglas McGregor. Cada una de estas vertientes derivó progresivamente en las escuelas teóricas que se describen a continuación.

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

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

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

**Teoría Institucional:** Retoma los postulados de la Escuela Sistémica, aunque su particularidad según Irene Trelles (2002), en concebir que "las organizaciones se convierten en instituciones cuando el comportamiento de sus miembros y su relación con la sociedad está basada en valores con fines en sí mismos."

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

### **1.3. Comunicación Organizacional. Principales fundamentos teóricos.**



### **1.3.1. Diferentes conceptos de Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional no se define como una ciencia sino como una nueva disciplina (de la Comunicación Social) cuyo origen se remonta a la conjugación de varios campos de estudio en función de la comprensión del comportamiento organizacional, tales como la antropología, la sociología industrial, la psicología industrial, la teoría de la gerencia, la teoría de la comunicación y la oratoria.

Esta disciplina aborda el análisis, diagnóstico, planificación y desarrollo de los recursos que componen los procesos comunicativos en las organizaciones, cuyo fin consiste en mejorar las relaciones interpersonales, la interacción entre la entidad y sus públicos externos y, en definitiva, el desempeño organizacional.

Indistintamente, la comunicación organizacional ha adoptado diferentes denominaciones según los hemisferios y localidades donde ha sido estudiada. Los términos más utilizados son: comunicación empresarial, comunicación institucional, comunicación organizativa y comunicación corporativa.

La comunicación organizacional es "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", y se entiende también como el grupo de "técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos." (Fernández Collado, 1997)

Para Rebeil la comunicación organizacional se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas estas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole.

Según Weil la comunicación organizacional es el sistema nervioso mediante el cual circula la información hacia todos los niveles dentro y fuera de la empresa, con el objeto de reunir partidarios convencidos de su causa.

Villafañe y Costa la conciben como el catalizador para un logro efectivo de los objetos y estrategias empresariales.

En el documento "La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI", se propone una nueva visión de la comunicación organizacional, asumiendo que esta debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción, que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser. Se debe pensar en la comunicación organizacional como una estrategia integral que favorece la proyección de identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales. La comunicación organizacional es "el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y, por ende, empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo."(Zuñiga, 2006)

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades. (Trelles, 2001)

### **1.3.2. Funciones de la Comunicación Organizacional.**

Es importante tener en cuenta que la comunicación en las organizaciones existe independiente, a toda las clasificaciones que de ella se escriban porque "la comunicación no es una actividad opcional, o específica de ciertos tipos de entidades, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda forma de organización social (...) existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria de intención comunicativa." (Chávez, 1994)

Las funciones fundamentales de la comunicación en las organizaciones de acuerdo a Trelles están agrupadas de la siguiente manera:

**Función Descriptiva:** Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

**Función Evaluadora:** Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, o sea, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

**Función de Desarrollo:** Analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone además la forma de realizarlo. (Trelles, 2001)

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

Las funciones y los objetivos de comunicación deben estar en función de los objetivos institucionales que son rectoreados desde la presidencia o dirección general de la organización. Entonces, la opción más efectiva sería la subordinación directa de la actividad de comunicación a la máxima instancia de la organización. Algunos autores se refieren a la creación de las Direcciones de Comunicación como la solución a los problemas de dependencia hacia otras áreas ya mencionadas. El problema no es si debe existir una dirección independiente de las otras o si debe ser un departamento adjunto a la presidencia; sino cuál es el grado de posibilidades reales para realizar sus funciones a favor del sistema que debe ser toda la organización.

### **1.3.3. Ámbitos de la Comunicación Organizacional.**

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

**Comunicación interna:** hace referencia al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y

entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

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

#### **1.3.3.1. Comunicación interna.**

En un primer análisis, tenemos que "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas." (Kreps en Trelles, 2001)

Desde otra arista, "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." (Marín en Trelles, 2001)

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

Indistintamente, la comunicación interna reporta beneficios tanto para la organización como para sus miembros, pues en la medida en que ayuda a integrar al trabajador a las metas organizacionales, mejoran los resultados de la empresa. En este sentido, la comunicación interna para la empresa: constituye una motivación para el personal; facilita la implicación de este con la empresa; propicia la adaptación a los cambios y favorece la creatividad y buen ambiente laboral para el empleado: promueve las relaciones interpersonales y le da la posibilidad a los trabajadores de que expresen sus ideas, criterios, sugerencias, etc. en relación con la empresa.

De manera general, la comunicación interna "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." (Marín en Trelles, 2001)

#### **1.3.3.2. Funciones de la comunicación interna.**

"La comunicación en las organizaciones tiene una 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." (Marín en Trelles, 2001)

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

En un sentido más amplio, la comunicación interna posibilita (Muñiz, 2006):

- Promover las relaciones interpersonales.
- Originar climas de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la identidad de la empresa.
- Erradicar las diferencias interdepartamentales y conflictos internos en general.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

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

**Producción:** la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y

establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las sugerencias de ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.

**Innovación:** la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

**Mantenimiento:** está relacionada con los espacios de socialización de los individuos y posibilita un contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual mejora las relaciones interpersonales y acentúa la identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual

#### **1.3.3.3. Flujos de comunicación interna.**

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

**Vertical:** El flujo de comunicación vertical se manifiesta en la organización de dos maneras: una vertical descendente y otra vertical ascendente. Cada variante debe su uso no sólo al concepto con el que la organización aborde la comunicación interna, sino a los sistemas de trabajo de cada área, pues en algunos casos, como ocurre en el área de economía, la información debe fluir fundamentalmente de abajo hacia arriba, debido a las características de los procedimientos financieros.

**Descendente:** "La comunicación descendente es la que va desde la dirección hacia los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. (...)  
Las funciones claves de la comunicación descendente son: 1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; 2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; 3. Facilitar un resumen del

trabajo realizado; 4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen (interioricen) los objetivos de la organización." (Marín en Trelles, 2001)

**Ascendente:** La comunicación ascendente es la que "fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos); (...) en cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho, con lo que hay una continua selección. La apertura de la vía comunicativa ascendente, sin colapsos, está basada en una adecuada planificación y en la existencia explícita de un medio de selección de la información de interés. Su mantenimiento exige una cierta institucionalización: buzones de sugerencias, concursos de ideas, etc. En cualquier caso se precisa de una filosofía participativa de la dirección." (Marín en Trelles, 2001)

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

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

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

#### **1.3.3.4. Actores de la comunicación interna**

Los actores de la comunicación interna constituyen el conjunto de empleados o trabajadores de una empresa, incluyendo los directivos.



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

A continuación, se enuncian las definiciones abordadas por estas autoras al respecto.

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

**Subordinados:** todos los demás componentes individuales del sistema que realizan el trabajo determinado por los directivos.

#### **1.3.3.5. Redes de comunicación.**

"Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa. (...) En las instituciones los mensajes suelen fluir a través de dos tipos de redes de comunicación: formales e informales." (Muriel y Rota, 1980)

**Formal:** "Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; (...) es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización." (Marín en Trelles, 2001)

**Informal:** "Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de la red o redes informales. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas. (...) Los mensajes que se dan a través de las

redes informales emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles." (Muriel y Rota en Trelles, 2001)

El siguiente cuadro muestra cómo varían las relaciones de comunicación en las redes formal e informal, en función de la dirección en la que fluyan los mensajes.

Tabla 1.1

	Descendente	Ascendente	Horizontal
Red formal	Con los subordinados	Con los jefes	Con los colegas
Red informal	Con los seguidores	Con los líderes	Con las amistades

"La existencia de los grupos informales se considera positiva, pues la organización formal se manifiesta en unos planes de actuación demasiado esquemáticos, sin tener del todo en cuenta a las personas, y sus fallos y lagunas deben ser rellenados de alguna manera por la propia organización." (Marín en Trelles, 2001)

"La comunicación informal se manifiesta de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado." (Marín en Trelles, 2001)

El rumor es aquella "información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. (...)

La procedencia del rumor es muy difícil de identificar, más fácil es reconocer la existencia de personas o posiciones claves en la difusión de rumores por su situación central en la organización informal. (...)

Contrariamente a la creencia popular, el rumor es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida organizativa. La información diseminada a través del rumor viaja con extrema rapidez por la organización. Los canales informales están relativamente libres de distorsión, y pierden poca precisión en comparación con los sistemas formales de mensaje." (Marín en Trelles, 2001)

### **1.3.3.6. Canales de comunicación**

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

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

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

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

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

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

#### **1.3.4. Retroalimentación**

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

#### **1.3.5. El sistema de comunicación**

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

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

- ¿Quiénes somos?: misión, valores compartidos...
- ¿De dónde venimos?: historia, antecedentes de la organización...
- ¿A dónde vamos?: visión, políticas, objetivos, planes...
- ¿Cómo vamos?: sentido de los logros alcanzados o no alcanzados...
- ¿Qué debo hacer yo?: actividades y responsabilidades individuales...
- ¿Para qué sirve mi trabajo?: beneficios que reporta el trabajo individual para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización...

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

#### **1.3.5.1. La información.**

"Es información para un ser vivo (o un autómatas) cada señal, cada mensaje, cada percepción que produce un efecto sobre su comportamiento o sobre su estado cognoscitivo, y un dato es el registro en un código convenido por un grupo social de la medida o de las identificaciones de ciertos atributos de un objeto o de un suceso. Así pues, la información representa los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, es decir, tiene un valor real o percibido para sus decisiones o sus acciones." (León, 2004)

#### **1.4. Clima interno u organizacional.**

Uno de los pilares fundamentales con que cuenta una empresa es precisamente, su capital humano, cuyo desempeño incide notablemente en la eficiencia de la propia organización. Los individuos interactúan constantemente y establecen relaciones afectivas entre ellos a lo largo de la estructura jerárquica. Un estudio de clima organizacional viene siendo el "indicador" del estado de las interrelaciones que tienen lugar en la empresa, pues ofrece información sobre liderazgo, conflictos, relaciones interpersonales, colaboración, cohesión de grupos, satisfacción en el trabajo y motivación, entre otros temas.

"Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura determinan el ambiente de trabajo propio de la organización. A su vez, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros."(Escat, 2006)

La siguiente definición fue tomada del artículo Necesidad de un programa de comunicación interna y describe al clima organizacional como "una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por estos y diferencia a una entidad de otra. Es el conjunto de percepciones de tipo descriptivo, y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de sus miembros."(Escat, 2006)

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

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

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

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

### **1.5. La Cultura en la Gestión Empresarial.**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

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

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

En la misma línea del autor citado anteriormente (Schein, 2002) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

La cultura funciona como un sistema o proceso, por ello la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico dentro de la empresa. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. Una adecuada gestión de la Comunicación empresarial supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la entidad, en un mismo sentido. Es importante porque su conocimiento permite descubrir cómo



se genera, cuáles son sus dimensiones más importantes, cómo se puede expandir o qué estrategias pueden ser adecuadas para la revalorización organizacional.

### **1.6. 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. 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.

### **1.7. Conclusiones parciales.**

- ❖ En este capítulo la autora ha llegado a la conclusión de la importancia que tiene conocer los principales enfoques teóricos relacionados con la comunicación organizacional, ya que permite elevar los conocimientos para fundamentar y proponer una estrategia con el objetivo de hacerla funcionar en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

## **Capítulo II: Particularidades de la situación existente en la comunicación organizacional de la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.**

### **Descripción**

En este Capítulo se pretende proponer un procedimiento para la realización de un diagnóstico de los principales atributos y elementos presentes en la comunicación organizacional de la Empresa de Comercio y Gastronomía, para determinar en que estado se encuentra la comunicación en la misma.

### **2.1. Propuesta de las etapas que integran el procedimiento para la realización del diagnóstico y del análisis del estado situacional de la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía:**

1. Diagnóstico organizacional, funciones y ventajas.
2. Elaboración del diagnóstico estratégico.
3. Descripción de la metodología investigativa desarrollada en la presente investigación.
4. Análisis de los resultados.
5. Matriz FODA.
6. Conclusiones Parciales.

#### **2.1.1. Diagnóstico organizacional, funciones y ventajas.**

##### **2.1.1.1. Funciones.**

"La investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación interna. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica, con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar

planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna." (Trelles,2001)

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.

### **2.1.2. 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.
- Aumenta 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.

## **2.2. Elaboración del Diagnóstico Estratégico.**

Para conformar la estrategia comunicativa organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar se realizó un diagnóstico que incluyó el público interno 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).

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 más confiables; 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 79 individuos que abarca el total de trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

Según la categoría ocupacional: 7 directivos, 6 especialistas y 66 trabajadores.

Según la edad: 17 menos de 30 años; 23 se ubican de 30 a 45; 35 de 45 a 60; y 4 más de 60 años.

Según el sexo: 47 trabajadores son del sexo femenino y 32 masculino.

Según el nivel escolar: 3 trabajadores poseen el nivel de secundaria básica, 34 son técnicos medio, 40 enseñanza media superior y 2 nivel superior.

### **2.3. Descripción de la metodología investigativa desarrollada en la presente investigación.**

El presente trabajo desarrolla una **investigación de tipo exploratoria** ya que se dirige a obtener información preliminar sobre un fenómeno poco conocido con vistas a definir mejor el problema de investigación, las preguntas y tareas científicas y realizar una propuesta de estrategia de comunicación.

La **perspectiva metodológica** de este trabajo es cuanti-cualitativa pues se emplearán técnicas cuantitativas. Las técnicas cuantitativas van a buscar frecuencias en el comportamiento de la Comunicación Interna. Las técnicas cualitativas van a permitir explicar e interpretar los hechos y el grado de subjetividad que existe entre los trabajadores de la organización, así como realizar deducciones e interpretaciones a partir de la realidad concreta de la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar a través de la observación directa, las entrevistas, el cuestionario y la revisión de documentación.

A continuación

**Entrevista:**

Se utilizó una Guía de Entrevista (Ver anexo 3), para investigar sobre los posibles Indicadores a medir en cada variable. En esta Entrevista se tienen en cuenta los parámetros establecidos para la misma. Esta técnica es un proceso comunicativo mediante el cual el investigador extrae información de una o varias personas necesarias para la investigación que se realiza, además que se construye el sentido social de la conducta de individuos o grupos con mejores resultados cuando nos interesan los actos expresivos y comportamientos.

**Cuestionario:**

Este método puede definirse como un sistema estructurado de preguntas que tiene la finalidad única de recoger información sobre determinado objeto de estudio. Las respuestas obtenidas también pueden interpretarse buscando la realidad psicológica de base. Sus características hacen que sea muy utilizado no solo por la Psicología sino también por múltiples disciplinas científicas. Esta se basa en la posibilidad de auto-observación del sujeto, el cual debe responder por sí mismo; la misma es de fácil aplicación. (Ver anexo 2)

**Observación:**

Esta se llevará a cabo de forma simultánea con los demás instrumentos en tres ambientes diferentes: reuniones o asambleas, espacios informales y áreas de trabajo. Se permitirá de esta forma probar los datos obtenidos durante la investigación por medio de los cuestionarios y las entrevistas, además proporcionará información confiable sobre ciertos componentes que determinan el enfoque con que se gestiona la Comunicación en la Empresa. Mediante esta técnica el investigador puede observar el debate y obtener un conocimiento directo de las actitudes y percepciones del grupo, lo cual es muy importante en las etapas iniciales de la investigación. (Ver anexo 4)

**Análisis Documental**

Mediante el análisis de documentos pudimos obtener una gran cantidad de información variada sobre la imagen y la comunicación en la Empresa.

Los documentos constituyen una valiosa fuente de información que en modo alguno podemos rechazar.

No se discute en la investigación la necesidad de valorar importantes documentos que se relacionan con uno u otros aspectos de la realidad de las empresas y las instituciones que son objeto de estudio.

Con el empleo de documentos podemos reconstruir pasajes de la historia de la entidad, reflejar las peculiaridades del funcionamiento de la institución, descubrir hechos reales de la vida en el centro laboral.

Por nuestra parte acudimos a la revisión manual de los diferentes documentos que nos permitieron enriquecer la información obtenida por otras vías.

**Test Sociométrico:**

Se aplicó 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, ya que la comunicación 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 la originan son: la permanencia constante en el lugar de trabajo, por igualdad jerárquica y posiciones de igual prestigio y por el hacinamiento de los locales de trabajo.(Ver anexo 5).

## **2.4. Análisis de los resultados**

### **Opinión de los directivos acerca de la comunicación interna en la empresa según la entrevista.**

#### *Concepto de comunicación interna.*

La comunicación interna según la apreciación de los directivos debe procurar que cada trabajador conozca tanto lo concerniente a su desempeño individual como los resultados del colectivo. Es vital para que los trabajadores se impliquen y comprometan con la razón de ser de la empresa y que se fortalezca el sentido de pertenencia hacia la misma.

Es lo que garantiza que se conozca el "pedacito" y la generalidad. Todo implica una forma de comunicación: el vestuario, el lenguaje, el comportamiento, y todo ello debería adecuarse a la identidad de la empresa, a lo que esta representa. La comunicación coexiste en los pequeños detalles como los saludos, el trato, la educación, el hecho de "dejar los problemas en la casa", los gestos... hasta el trabajo en colectivo, siempre en función de los objetivos de la empresa.

Es una herramienta de trabajo elemental que permite que "todo el mundo hable en el mismo idioma" o sea, que haya transparencia con relación a los objetivos empresariales, los individuales, las tareas importantes, las tareas inmediatas, sobre "qué pasa hoy, qué hacer mañana..." Consiste en saber escuchar a todos los componentes de la unidad y, de manera recíproca, transmitir los criterios de la dirección con argumentos sólidos. Es muy primordial emitir criterios consistentes para lograr la participación y el comprometimiento de todos los trabajadores en función de las metas comunes.

En general, los directivos identifican a la comunicación interna como una herramienta que garantiza el intercambio armónico entre el dirigente y el dirigido; como un escenario en el que se dan a conocer instrucciones, orientaciones, campañas de desarrollo, por parte de la dirección y donde se manifiestan los criterios, ideas y sugerencias de los trabajadores, o sea, como el espacio donde confluyen todos los miembros de la empresa y en el que se establecen vínculos morales, de compromiso, de responsabilidad y desempeño, entre otros.



*Funciones de la comunicación interna.*

Según los directivos la comunicación interna en la empresa realiza las funciones de producción y mantenimiento, pues garantiza el dinamismo en la organización, permite la coordinación del trabajo a través de un flujo adecuado de información en función del cumplimiento de los objetivos de la empresa, promueve las relaciones interpersonales, la capacitación del personal e interviene en la solución de conflictos, acentúa los niveles de motivación y permanencia de los trabajadores y contribuye a que cada uno conozca sus responsabilidades. Garantiza además, la retroalimentación.

*Importancia de la comunicación interna.*

Los directivos concuerdan en que la comunicación interna es importante para la realización de todos los proyectos que se trace la empresa, pues sin la movilización de los recursos humanos esta no funciona, además, nadie trabaja de manera aislada, todos los trabajadores deben comunicarse entre sí, interactuar, intercambiar ideas, información, ponerse de acuerdo, y la comunicación es el medio que los conecta, que los une. Si esta no funciona adecuadamente se forman muros de concreto, con lo cual se afectaría la continuidad del trabajo.

La comunicación interna es «vital» para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, pues favorece los ambientes de trabajo, las relaciones interpersonales, contribuye a elevar la motivación laboral, facilita la toma de decisiones, esclarece las prioridades organizacionales y posibilita la información de retorno.

Algunos directivos comentan que la comunicación se ha venido trabajando en la empresa. Sin embargo, durante los últimos meses se ha hecho con mas énfasis desde que la empresa esta inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial, pero aun no son suficientes los estudios realizados.

Finalmente, coinciden en que la comunicación interna aún no ha cobrado el auge que requiere el proceso de perfeccionamiento empresarial, aunque se considera un elemento fundamental para lograr los objetivos comunes de la empresa.

Las políticas y objetivos de comunicación interna aún están por redactarse: existen pautas al respecto, pero no están plasmadas en ningún documento. Los directivos plantean que estas políticas deberían emitirse a nivel de empresa e incluso,

deberían comprometer a los organismos superiores a que se planifiquen un poco más a la hora de concertar reuniones, pedir y enviar información.

En cuanto a las actividades de comunicación interna, las que se realizan en la empresa son básicamente administrativas. Los directivos señalan determinados espacios a través de los cuales se orienta, supervisa el trabajo y se evalúan los resultados. Ejemplos de ello son la celebración de Consejos de Dirección periódicos, la planificación de visitas y encuentros cara a cara, las tareas orientadas por el PCC, UJC y el Sindicato con el fin de emitir alguna información, reconocer y estimular el cumplimiento del trabajo, anunciar los resultados alcanzados, entre otras.

Por otro lado, las actividades de confraternización e intercambio a nivel de empresa, propicias para fortalecer las relaciones interdepartamentales, se realizan en fechas señaladas.

Como la estructura organizativa es relativamente joven, todavía no se ha podido concretar una planificación global de la comunicación interna.

En esencia, la comunicación interna se realiza de manera empírica; en última instancia, la responsabilidad de las actividades de comunicación corresponde al Director o Consejo de Dirección, de conjunto con las organizaciones políticas y de masas.

Ante la disyuntiva de quién debería ser el responsable o los responsables de la planificación, ejecución y seguimiento o evaluación de las actividades de comunicación interna, los directivos proponen diferentes criterios.

Algunos plantean que no hace falta crear un aparato que se encargue de la comunicación interna, pues la Comisión encargada de este punto en el proceso de perfeccionamiento empresarial podría evaluarla a través de la evaluación del Componente Información y Comunicación.

Otros sugieren que las actividades de comunicación deberían planificarse, según su naturaleza, desde un eje central que garantizara la sinergia, pero no visualizan la ubicación de este eje en una dirección, área o departamento específicos.

Por último, otros dicen que tiene que haber alguien que domine la información general sobre todo lo que acontece en la empresa y que, a nivel global, gestione la

comunicación interna; aunque debería existir una persona con estas mismas características en cada departamento, capaz de llegar adecuadamente a su público interno. No obstante, tampoco especifican la ubicación de ese alguien en el organigrama.

En cuanto al enfoque con el que se debería gestionar la comunicación, los directivos coinciden en que este sería coordinado, dinámico y flexible. Se dictarían políticas de comunicación generales que luego cada departamento adaptaría a sus características y funciones. La responsabilidad de esta tarea debería recaer en un área global, subordinada directamente al Director General y con acceso a toda la empresa para que, entre otras razones, se le dé la importancia y el cumplimiento requeridos.

La organización y estructuración de la comunicación interna de manera global es algo que se impone, sólo es cuestión de proponérselo. Desde cada puesto de trabajo debe estar bien definido a quién tributar información, con qué tiempo de antelación y por qué vías.

La comunicación interna en la empresa se planifica, pero de manera aislada. Afortunadamente, algunos directivos reconocen la necesidad de un ente aglutinador que organice y oriente metodológicamente esta actividad.

#### Información.

Respecto a este indicador, los directivos señalan que la cantidad de información que circula en la empresa es suficiente, ni más ni menos. Afirman también que esta fluye en todo momento, que constantemente se emite o recibe información, lo cual es muy importante ya que les permite estar al tanto de todo lo concerniente a su cargo. Por sus atributos, la información fue valorada como adecuada.

#### Mensajes.

Según los directivos, los mensajes que circulan en la empresa abarcan las tres tipologías descritas por Goldhaber, a saber: de tarea, de mantenimiento y humanos, estos últimos, en menor escala desde el punto de vista de reconocimiento a la labor desempeñada por el trabajador. En sí, el propósito con el que se envía un mensaje varía de acuerdo con el contexto, naturaleza de la

información y necesidad de comunicación (emisión o recepción) que exista en el momento en que es tramitado.

*Flujos de comunicación interna.*

La comunicación fluye hacia todas las áreas y niveles en dependencia de la naturaleza de la información y de las características de cada área o nivel, siendo catalogada por los directivos como diagonal o transversal, dado que transita a lo largo y ancho de la estructura organizativa.

*Redes de comunicación.*

Sobre la naturaleza de los procesos de comunicación, se dice que la comunicación fluye por ambas redes, pero se le concede una importancia de primer orden a la informal, la cual está muy involucrada con los estilos de trabajo propios de la empresa.

Las redes informales son muy empleadas por el Director de la empresa gracias al dinamismo y rapidez que proporcionan para resolver problemas inminentes, ya que estas permiten la adopción de decisiones operativas y la agilización de determinados procesos.

La red informal sirve de complemento a la formal, favoreciendo la participación en la toma de decisiones y posibilitando una retroalimentación constante a cualquier nivel de la estructura organizativa de la empresa.

A su vez, la red formal es la encargada de tramitar toda clase de mensajes de orden administrativo a través de las vías establecidas para ello, de manera escalonada tanto en dirección vertical como horizontal.

Generalmente, la comunicación fluctúa según las características de cada director, la operatividad de la empresa y su estilo de dirección; no prevalece una red con respecto a la otra, tanto la formal como la informal se complementan entre sí.

En cuanto al dinamismo con que fluyen los procesos de comunicación, se dice que a veces la información no llega a tiempo debido a ciertos hábitos de trabajo establecidos, los cuales ocasionan que se den por sentado algunas tareas que, desde luego, no se cumplen a tiempo.

También se han dado casos de retención de la información en algunos niveles, y aunque este fenómeno no ocurre necesariamente a propósito, sino por descuido,

entretenimiento, etc., entorpece el flujo comunicativo. Por citar un ejemplo, tenemos que algunos de los temas que se abordan en los Consejos de Dirección no se socializan como es debido, sino que se quedan ahí, en el marco de las reuniones y no se comunican a los trabajadores como corresponde.

En ocasiones la información se estanca en determinados niveles y en otras fluye sin obstáculos hasta llegar a su destino, irregularidad que se debe a la falta de planificación e inadecuada gestión de la comunicación.

#### Canales de comunicación.

La comunicación directa es básica como medio de distribución e intercambio de información. En este sentido, los contactos directos son los canales más útiles y más utilizados, seguidos de los consejos de dirección, despachos y teléfono; y aunque se reconoce a los murales como un espacio fundamental de comunicación, su uso no se aprovecha al máximo.

#### Retroalimentación.

Los medios de retroalimentación más útiles y utilizados lo constituyen los contactos directos, pues son una herramienta flexible, oportuna y que da mucho prestigio a la dirección; le siguen las auditorías económicas y el llamado sistema de "puertas abiertas", el cual consiste en tener la disposición de recibir a cualquier trabajador que necesite plantear un problema a un directivo, o sea, tener siempre la puerta de la oficina abierta.

En este sentido, los encuentros informales también juegan un rol primordial. La retroalimentación es importante para los directivos, sin embargo, no todos crean los mecanismos adecuados para propiciarla. Existen momentos en que los trabajadores tienen necesidades de comunicación y no encuentran los medios convenientes para llegar a sus superiores. Desde esta perspectiva, deberían potenciarse otros canales para satisfacer tales situaciones.

Para los directivos, este proceso es esencial para el buen funcionamiento de la organización, pues permite hacer un balance entre lo que piensa el dirigente y lo que piensa el dirigido, con lo que posibilita el intercambio de criterios, la solución de conflictos, la satisfacción en la realización del trabajo y, en definitiva, redundando en el mejor desempeño de ambos.

Características de los trabajadores (subordinados).

Según los directivos, el colectivo de la empresa es muy profesional, trabajador, disciplinado, sacrificado, dispuesto, confiable, aunque no se puede perder de vista a los jóvenes, en el sentido de que se mantengan las características que han distinguido al centro por más de 10 años, para que se conserven los valores morales, principios éticos, educación, respeto, cortesía y normas de conducta.

Satisfacción laboral.

Los directivos manifiestan que las necesidades de los trabajadores tanto en el plano profesional como personal son muy importantes para la empresa. La atención al trabajador está dirigida a incentivar la motivación por la realización del trabajo. En ese sentido, se garantizan las condiciones de trabajo, la alimentación es bastante buena en comparación con la de otros centros, existen posibilidades de superación, sobre todo para los más jóvenes y se les da la oportunidad de cambiar de puesto de trabajo según los resultados alcanzados y el área a la que pertenezcan.

Criterios generales de los directivos sobre el estado de la comunicación interna en la empresa.

Los problemas de comunicación que preocupan a los directivos son o se deben a:

- Falta de exigencia, lo cual redundaría en fallas comunicacionales: demora en la toma de decisiones, estancamiento de la información, falta de unidad entre algunos departamentos o tendencia a individualismos.
- Uso inadecuado de los medios de comunicación debido a la falta de exigencia, descuido o desconocimiento de la efectividad y alcance de estos.
- Falta de escucha o atención a los problemas de los trabajadores (esto no significa que no se conozcan).
- Falta de planificación de las actividades de comunicación.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo y mejoras de la comunicación interna en la empresa, existen condiciones subjetivas (voluntad y conciencia por parte de los directivos, buenas relaciones interpersonales) y condiciones objetivas (medios técnicos) para sistematizar y regular las actividades de comunicación en la empresa. Lo que se impone es un poco de impulso.

Por otra parte, existen impedimentos al desarrollo y mejoras de la comunicación interna en la empresa, dados por la mente de las personas, el rechazo, la crítica, la resistencia al cambio. Por lo que la dificultad que pudiera entorpecer el desarrollo de la comunicación interna en la empresa depende de la manera en que esta sea asumida tanto por los directivos como por los trabajadores.

La mayoría de los directivos coincide en que la comunicación interna es "necesaria", y que necesita ser organizada, planificada y orientada. Es elemental que cada trabajador conozca lo que le atañe y un poco de lo que les atañe a todos, así como que todos conozcan las características generales de la empresa. Lo más difícil es ganar la conciencia, interiorizar que todas aquellas decisiones que se tomen y afecten a otras áreas deben ser coordinadas, he ahí una de las razones por las cuales debe considerarse el importante rol de la comunicación.

**Sobre cómo se implementa la comunicación interna en la empresa según el cuestionario aplicado a los trabajadores.**

**Pregunta 1.**

Con relación a la misión de la empresa, las cifras muestran que la mayoría de los trabajadores la desconoce. El 52% no la conoce y el 34% tiene dudas y solo el 24% la conoce. (Gráfico 1)

La misión de la empresa escasamente se conoce tal cual es. Lo que existe es una idea panorámica sobre lo que la empresa es y hace, información que más o menos subyace en la mente de los trabajadores.

**Pregunta 2.**

El 76% de los encuestados identifica el año 1997 como el de fundación de la empresa, el 19% no lo conoce y el 5% tiene dudas. Algunos trabajadores desconocen la fecha exacta de su inauguración pero todos tienen una idea bastante aproximada de cuándo sucedió porque la empresa sufrió unificación de las dos ramas, el comercio y la gastronomía. (Gráfico 2)

**Pregunta 3.**

Los valores más compartidos por los trabajadores de la empresa son la profesionalidad (84%), la consagración (71%) y la confiabilidad (67%); y el más arraigado resultó ser la consagración. (Gráfico 3)

**Pregunta 4.**

*Características de los directivos.*

En orden jerárquico, según los resultados del cuestionario, los directivos se caracterizan por ser:

1. Profesionales
2. Consagrados
3. Honestos

Los directivos de la empresa tienen cualidades que los distinguen como cuadros ejemplares, sin embargo, existe un resentimiento en los trabajadores que indica cierto descuido hacia sus preocupaciones, problemas y sugerencias, lo cual debe ser tema de reflexión y autoanálisis.

**Pregunta 5.**

*Características de los trabajadores*

En orden jerárquico, los trabajadores se caracterizan por ser:

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

Vale destacar que los trabajadores de la empresa constituyen una de sus principales fortalezas debido a su profesionalidad, consagración al trabajo y calidad humana.

**Pregunta 6.**

*Estilo de dirección*

Como reflejan los encuestados, el estilo de dirección que predomina en la empresa es dinámico y operativo (67%), aunque con sus peculiaridades, debido en gran medida a la forma de dirigir de sus superiores. Es una manera propia, específica, de orquestar todas las piezas e implicar a todos sus subordinados. Un 17% considera que predomina el relajado y condescendiente, un 14% altamente previsor y planificador y un 2% manipulador y represivo. (Gráfico 4)

**Pregunta 7.**

*Ideología de la organización*



Sin pretender analizar exhaustivamente la ideología de la organización, se ha tratado de identificar el comportamiento de la empresa desde este ángulo cultural de manera panorámica.

Según los encuestados:

El 71% afirma que la ideología directiva se enfoca al cumplimiento de las tareas y objetivos generales, así como al trabajo en equipos.

El 17% afirma que se determina por el autoritarismo y ejercicio personal del poder de los mandos.

El 12% afirma que se caracteriza por la burocracia y se rige por la función de cada eslabón de la estructura jerárquica.

En resumen, la ideología de la empresa, pudiera considerarse por el enfoque al cumplimiento de las tareas y objetivos generales, así como al trabajo en equipos.(Gráfico 6)

#### **Pregunta 8.**

##### Proceso de inducción al puesto de trabajo

Los resultados de esta pregunta se comportaron de la siguiente manera según los encuestados:

Un 64% plantea que recibieron información de su jefe inmediato superior, un 16% de un compañero de trabajo designado para ello, un 14% plantea que de nadie y un 6% dice que de un compañero de recursos humanos.

Este proceso es importante no sólo porque prepara a la persona de manera integral, sino porque puede generar desde un inicio sentimientos de pertenencia y apego por el centro según el modo en que se lleve a cabo por los especialistas indicados.(Gráfico 7)

#### **Pregunta 9.**

##### Información

En cuanto a la frecuencia con que reciben información los trabajadores plantea el 55% de los encuestados que la recibe de manera periódica, mientras que el 31% la recibe en ocasiones, al 10% casi nunca llega la información y el 4% plantea que la recibe siempre.(Gráfico 8)

**Pregunta 10.**

Respecto a los atributos de la información, los encuestados refieren lo siguiente:

La información que reciben los trabajadores suele ser clara, actualizada, exacta, fiable y accesible. Con respecto a la utilidad y la puntualidad, los índices alertan sobre la necesidad de analizar esta situación pues ello se relaciona con lo planteado anteriormente sobre el estancamiento de la misma. En el caso de la puntualidad, muchas orientaciones llegan a última hora al trabajador sin razones consistentes, con la disposición de ejecutarlas de manera urgente, con carácter prioritario o como algunos las llaman, “para ayer”, lo cual ejerce una incuestionable presión de trabajo. (Ver tabla 2)

**Pregunta 11.**

Flujos de comunicación interna.

El 61% de los encuestados plantea que la comunicación fluye hacia todos los niveles de la empresa, por lo que se caracteriza como diagonal o transversal.

Un 32% dicen que fluye hacia los niveles inferiores de manera vertical descendente.

El 7% expresan que hacia las direcciones, dispositivos o áreas del mismo nivel de la estructura organizativa de la empresa.

Tanto las entrevistas informales como la observación corroboran los resultados de los cuestionarios: la comunicación interna fluye hacia todos los niveles y dispositivos de la estructura organizativa de la empresa, aunque ello depende en gran medida de la naturaleza y propósitos de la información. (Gráfico 5)

**Pregunta 12.**

Canales de Comunicación

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede concluir que las personas encuestadas señalaron que los canales más útiles son: las reuniones 88%, los matutinos un 100%, las asambleas un 98%, el teléfono 85% y las circulares un 92%. Además aunque son canales informales también son de gran utilidad los encuentros informales y los rumores con un 57% y 81% respectivamente. En la empresa no se cuenta con medios tan importantes para la comunicación como son: correo electrónico, Intranet y boletines. (Ver tabla 1)

**Pregunta 13.**

Los elementos evaluados en el cuestionario que corresponden a esta pregunta se comportaron de la siguiente manera:

Fueron evaluadas de buena la comunicación entre compañeros del mismo nivel 63%, la estabilidad laboral 87%, mientras que la comunicación entre superiores y subordinados, la colaboración interdepartamental y la preocupación de la Dirección por lo que sucede en todos los departamentos y trabajadores de la empresa alcanzaron porcentajes por debajo de 50. (Ver tabla 3)

Habitualmente, las relaciones interpersonales contienen mucha calidad humana; sin embargo, estas relaciones no están exentas de oportunismo, hipocresía y apatía, en unos lugares más que en otros, en mayor o menor medida, con una apreciable o inapreciable trascendencia. Pero en sentido general, las relaciones interpersonales en la empresa, ya sean laborales o no, se basan en la calidad humana de las personas.

**Pregunta 14.**

*Ambiente laboral.*

Según los encuestados, el ambiente laboral que predomina en la empresa es de respeto y cordialidad (47%), de estrecha colaboración (41%) y familiar (36%). No obstante, varía según el área, dirección, características de las relaciones interpersonales y estilos de dirección. Regularmente, el ambiente laboral es favorable.

Resulta una tendencia en la empresa evaluar el nivel de satisfacción laboral en función de la permanencia de los trabajadores en el centro. No obstante, la estabilidad laboral que se observa dista de ser proporcional al hecho de que el personal esté satisfecho. Si por una parte, las cifras muestran apego al centro (la estabilidad laboral fue evaluada como buena en un 87% por los encuestados).(Gráfico 9)

**Pregunta 15.**

*Motivación Laboral*

En la motivación laboral de los trabajadores priman los años de trabajo (66%), la utilidad e importancia del trabajo (66%), la seguridad del empleo (52%) y el salario

(48%). Por su parte, la atención al trabajador (26%) y el ambiente laboral (31%) ocupan el último lugar en la lista de incentivos. (Gráfico 10)

**Pregunta 16 y 17.**

*Percepción sobre la empresa.*

La mayoría de los encuestados (71%) coincide en que la empresa proyecta una imagen positiva, el 27% plantea que favorable y el 2% la considera negativa. El 98% de los encuestados afirma que la imagen que genera la empresa se corresponde con la realidad en la que esta se desarrolla. El 2% señala lo contrario pero básicamente, la imagen que proyecta la empresa y su realidad se corresponden ante su público interno. (Gráficos 11 y 12)

**Resultados generales del diagnóstico de comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar:**

**Rasgos desfavorables del diagnóstico:**

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

La integración del colectivo presenta dificultades entre departamentos propiciando el desarrollo de una comunicación informal interna.

Todos los directivos no concuerdan con la necesidad de un especialista que se encargue del funcionamiento de la comunicación en la organización.

Existe desconocimiento del término misión por parte de los trabajadores.

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.

**Análisis del Test Sociométrico:**

Constituyen líderes informales 12 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 10 grupos, constituidos por 60 personas que coinciden con los grupos departamentales, relacionándose por los objetivos de trabajo e intereses comunes.

Se identifican 7 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.

## **2.5. Matriz FODA**

### **Fortalezas:**

1. La estabilidad y permanencia en el cargo de los miembros del Consejo de Dirección y el trabajo sistemático con la reserva de cuadros.
2. Disposición y voluntad de los trabajadores.
3. Integración del director al CAM.
4. Facilidades en la empresa para realizar actividades culturales y recreativas que ocupen el tiempo libre de los trabajadores y su familia.

### **Oportunidades:**

1. Ubicada en la cabecera Municipal.
2. La versatilidad de las producciones en la Provincia.
3. Alto poder adquisitivo de la población.
4. Posibilidad de desarrollo científico y técnico de los trabajadores a través del sistema de educación superior.

### **Debilidades:**

1. Falta de sistematicidad en las principales direcciones de trabajo.
2. Insuficiente atención al hombre.
3. Falta de tecnología de punta.
4. Inestabilidad de la calidad de servicio.
5. Inestabilidad del personal técnico.
6. No existe el Manual de Gestión para la Comunicación según el decreto 281.

### **Amenazas:**

1. Alto costo de los productos, compras a través de las UBAS.
2. Insuficiente abastecimiento de mercancías fundamentales y materiales.
3. Indisciplina social externa.
4. Los cambios constantes de estructuras en las Empresas del Organismo.
5. No se planifican temas de comunicación a la capacitación de los cuadros.
6. Deficiencia en el sistema de comunicación interna formal descendente.

## **2.6. Conclusiones Parciales.**

- ❖ Después de analizar el diagnóstico de la empresa la autora considera que es importante tener en cuenta que el público interno debe conocer a plenitud la misión de la empresa, además de la importancia que tiene el correcto funcionamiento de la comunicación interna por el estrecho vínculo que tiene este tipo de empresa con el público externo.
- ❖ Elevar la utilidad de los canales de comunicación existentes en la empresa así como la frecuencia de la información.
- ❖ De aquí se deduce que para lograr superar estas deficiencias es necesario tener un especialista que se ocupe de la comunicación organizacional para lograr su correcto funcionamiento.

## **Capítulo III: Estrategia de Comunicación Organizacional para la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.**

### **3.1. La Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar como caso de estudio.**

Entre los principales objetivos que se traza la Empresa de Comercio y Gastronomía se pueden señalar:

#### ***Economía***

Garantizar el adecuado control interno y la rentabilidad de las operaciones del comercio, la gastronomía para incrementar su eficiencia económica y financiera.

#### ***Recursos Humanos***

Dirigir la gestión de los recursos humanos a lograr su motivación, competencia e implicación.

#### ***Gastronomía***

Garantizar a los clientes una oferta estable, variada y con calidad brindándose un servicio con mayor eficiencia e imagen.

#### ***Comercio Minorista***

Garantizar la comercialización de los productos alimenticios con calidad y eficiencia.

#### ***Mercadotecnia y Comercialización***

Rediseñar los servicios comerciales y gastronómicos que prestan las unidades, modernizando y adecuando su organización a las condiciones características del mercado actual para garantizar el desarrollo y eficiencia económica de las actividades del sector.

**Misión:** Desarrollar el comercio y la gastronomía controlando y ejecutando las políticas trazadas por el MINCIN y el Poder Popular para garantizar el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor competitividad y eficiencia.

**Visión:** Se garantiza la distribución de la canasta básica en tiempo y con eficiencia. Se incrementa la gestión mayorista aprovechando las capacidades instaladas. Se satisfacen las necesidades de la gastronomía tradicional incrementando la producción de alimento y distribuyendo eficientemente los recursos del Balance.

Disminuyen los costos y se fortalece el control interno eliminándose las pérdidas por la ocurrencia de faltantes y reducción de los delitos, como resultado se alcanza mayor rentabilidad, eficiencia y eficacia.

Sabemos que los servicios gastronómicos así como la canasta básica que se le ofrece a la población no cumplen las expectativas de las necesidades que demanda la población en sentido general, debido a la fuerte crisis económica que nuestro país atraviesa actualmente, entre otros aspectos. Pero para lograr buenos resultados y que el público se sienta satisfecho con lo que podemos ofertarles 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 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.

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

La Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar está compuesta por 79 trabajadores que constituyen su público interno. Este público interno está conformado por 1 director general y 6 subdirectores, los cuales componen el consejo de dirección reducido; 6 especialistas los que cuentan con un alto nivel profesional en la actividad que desempeñan y 66 trabajadores que desarrollan las diferentes funciones de la empresa, así como las actividades de servicio. En esta organización existe un núcleo del partido conformado por 16 militantes y un comité de base de la UJC por 6.



De los procesos comunicativos que se desarrollen la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar dependen los resultados que obtenga la misma de manera general.

La estructura del personal de la empresa distribuido por departamentos se comporta de la siguiente manera:

<b>Direcciones</b>	<b>Trabajadores</b>
Dirección General	7
Sub- Economía	32
Sub- Recursos Humanos	15
Sub- Comercio	7
Sub- Gastronómica	15
Sub- Fiscal y Control	7
Sub- Mtto y Desarrollo	6
Total	79

### **3.2. Proyección de la estrategia de comunicación organizacional.**

Para formular los elementos de la estrategia de comunicación y hacerla más comprensiva se transitó por la definición de estrategia empresarial tomando en cuenta los siguientes componentes:

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

**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.
- b) Comparando los objetivos de comunicación propuestos 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.

### **3.3. Propuesta de la Estrategia Comunicativa Organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar.**

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 Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar, 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.

### **3.3.1. Caracterización de los elementos estructurales que conforman la estrategia.**

#### **3.3.1.1. 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)

#### **3.3.1.2. Identificación de las áreas de resultados claves:**

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

#### **3.3.1.3. Los objetivos estratégicos principales de comunicación de la empresa:**

- Evaluar la función integradora de los diversos procesos comunicativos en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar.
- Accionar el conjunto de actividades que facilitarán el flujo de los mensajes que se dan entre directivos y trabajadores.
- Valorar la importancia de la comunicación organizacional y su influencia en la proyección de la imagen ante su público externo.

#### **3.3.1.4. 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.

- Actualizar, conocer y apropiarse la misión y valores institucionales.
- 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.

### **3.4. Planificación general de la estrategia.**

#### **3.4.1. 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 de la empresa, se caracterizan las personas a las que van dirigido.

Dirigentes - 7

Especialistas - 6

Trabajadores - 66

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

Los especialistas están representados por 2 mujeres y 4 hombres, con una edad promedio de 34 a 51 años y los 6 son técnicos medio.

Los trabajadores están distribuidos de la siguiente forma; según el sexo laboran 43 mujeres y 23 hombres, de ellos 3 poseen el nivel de secundaria básica, 23 técnicos medios y 40 enseñanza media superior.

#### **3.4.2. Recursos didácticos.**

El más inmediato recurso a utilizar 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 capacitación de los trabajadores y directivos en materia de comunicación organizacional en la propia Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar con sus diferentes departamentos.

### **3.4.3. Materiales.**

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

### **3.5. Propuesta de los programas.**

#### **3.5.1. 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.

**Objetivo específico.**

Fortalecer el capital humano de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar 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.

Responsable: Diansy Gracia García.

Fecha Cumplimiento: 10-01-2011.

Materiales: papel, computadora, CD.

2. Solicitar asesoramiento de personal capacitado para orientar a la dirección de la empresa en materia de comunicación.

Responsable: Diansy Gracia García.

Fecha Cumplimiento: 12-01-2011.

3. Obtener las regulaciones, manuales, bibliografías y materiales de consultas necesarios para implantar la estrategia comunicativa organizacional en la empresa.

Responsable: Diansy Gracia García.

Fecha Cumplimiento: 17-01-2011.

Presupuesto: \$ 50.00 MN.

4. Insertar temas de comunicación organizacional en los cursos de cuadros y reservas.

Responsable: Técnica de cuadros y capacitación de la Empresa (Maricela Alemán Hernández)

Fecha Cumplimiento: febrero 2011.

5. Establecer un convenio de colaboración con la Sede Universitaria de Limonar para impartir un curso de postgrado sobre Comunicación Organizacional.

Responsable: Diansy Gracia García y Maricela Alemán Hernández.

Fecha Cumplimiento: enero 2011.



6. Impartir un curso sobre imagen e identidad avalado por la Sede Universitaria de Limonar.

Responsable: Diansy Gracia García y Subdirector docente de la SEDE Municipal.

Fecha Cumplimiento: abril 2011.

7. Realizar talleres de comunicación interna formal con el total de trabajadores de la dirección de la empresa.

Responsable: Diansy Gracia García, Secretario General de la Sección Sindical y profesor de la SEDE Municipal.

Fecha Cumplimiento: 1 mensual (mayo-noviembre).

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.

Responsable: Diansy Gracia García, Secretario General de la Sección Sindical y Director.

Fecha Cumplimiento: febrero 2011.

### **3.5.2. 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.

Responsable: Diansy Gracia García y Director.

Fecha Cumplimiento: febrero 2011.

Presupuesto: \$20.00 MN.

Materiales: papel, computadora.

2. Dinámicas grupales con los trabajadores, sin el Consejo de Dirección, para identificar nuevas debilidades y fortalezas en materia de comunicación organizacional.

Responsable: Diansy Gracia García Personal designado de la SEDE Municipal.

Fecha Cumplimiento: 1 mensual (marzo-mayo)

3. Celebración de cumpleaños colectivos trimestralmente, que propicie un perfeccionamiento de la comunicación interna informal.

Responsable: Secretario General de la Sección Sindical y factores del centro.

Fecha Cumplimiento: trimestral hasta noviembre.

4. Planificación de actividades deportivas con el total de trabajadores de la dirección de la empresa que favorezca la comunicación interpersonal.

Responsable: Secretario General de la Sección Sindical y factores del centro.

Fecha Cumplimiento: mensual hasta noviembre.

Presupuesto: \$200.00 MN.

Materiales: implementos deportivos.

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.

Responsable: Diansy Gracia García y Ejecutivo.

Fecha Cumplimiento: marzo 2011.

Presupuesto: \$120.00 MN.

Materiales: vayas, propagandas, micrófono, equipo de audio, buzón.

6. Planificar visitas y excursiones a centros históricos, culturales, naturales y recreativos próximos a la empresa con trabajadores.

Responsable: Diansy Gracia García y factores del centro.

Fecha Cumplimiento: febrero- noviembre 2011 (bimensual)

### **3.5.3. 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 Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.

#### **Actividades.**

1. Diseño de un folleto de comunicación organizacional con el título: ¿Cómo comunicar mejor?

Responsable: Diansy Gracia García y diseñador (Hilberto Ramón).

Fecha Cumplimiento: marzo 2011.

Presupuesto: \$100.00 MN.

Materiales: papel, computadora.

2. Diseño de afiches sobre comunicación interna formal e informal.

Responsable: Diansy Gracia García y pintor (Yoel Hernández).

Fecha Cumplimiento: mayo 2011.

Presupuesto: \$100.00 MN.

Materiales: cartulina, plumones.

3. Boletín informativo de las actividades que se desarrollarán en la empresa para lograr la acción participativa de los trabajadores.

Responsable: Diansy Gracia García y factores del centro.

Fecha Cumplimiento: febrero 2011 (mensual).

Materiales: papel, computadora.

4. Buzón de sugerencias donde los trabajadores puedan depositar sus inquietudes en torno al buen funcionamiento de la empresa en materia de comunicación.

Responsable: Diansy Gracia García.

Fecha Cumplimiento: febrero 2011.

Presupuesto: \$20.00 MN.

Materiales: madera y pintura.

5. Diseño y distribución de sueltos con contenidos relacionados con la buena comunicación.

Responsable: Diansy Gracia García y Zunilda Hernández (activista de propaganda del Sindicato).

Fecha Cumplimiento: mensual (marzo-noviembre).

Presupuesto: \$30.00 MN.

Materiales: papel, plumones, tempera y pinceles.

6. Coordinar la realización de entrevistas en programas televisivos y radiales para la divulgación de los resultados la estrategia comunicativa organizacional.

Responsable: Diansy Gracia García y Fernando Morales (Subdirector económico)

Fecha Cumplimiento: junio a noviembre 2011.

Materiales: transporte, combustible y corriente.

7. Divulgar a través de murales los tipos de comunicación en la organización.

Responsable: Diansy Gracia García y Maritza Cardelles (activista del mural del Sindicato).

Fecha Cumplimiento: febrero a noviembre 2011.

Materiales: papel o cartulina.

8. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso.

Responsable: Diansy Gracia García y Zunilda Hernández (activista de propaganda del Sindicato).

Fecha Cumplimiento: elaboración en febrero 2011 y cuando se incorpore un nuevo trabajador.

Presupuesto: \$20.00 MN.

Materiales: papel y computadora.

9. Aplicar una encuesta al total de trabajadores y directivos para evaluar la efectividad de la estrategia.

Responsable: Diansy Gracia García.

Fecha Cumplimiento: diciembre 2011.

Presupuesto: \$20.00 MN.

Materiales: papel y computadora.

### **3.6. 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:

- Comparando lo planificado con lo ejecutado.
- Comparando los objetivos de comunicación propuestos 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 Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar, deberá ser considerada como la forma de lograr una eficaz comunicación en la misma 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.

### **3.7. Conclusiones Parciales.**

- ❖ Una vez realizado el estudio de todos los elementos de la comunicación organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar la autora considera que existen todos los elementos necesarios para desarrollar la estrategia propuesta en dicha organización, puesto que se tienen identificadas las áreas claves, la definición de los objetivos y los antecedentes, así como los tres programas fundamentales a los que está dirigida la estrategia.

## **CONCLUSIONES**

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

- ❖ Que es importante conocer los principales enfoques teóricos relacionados con la comunicación organizacional, ya que permite elevar los conocimientos para fundamentar y proponer una estrategia con el objetivo de hacerla funcionar en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar.
- ❖ Que con la aplicación de la metodología y técnicas de la investigación fue posible realizar el diagnóstico de la comunicación organizacional de la Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Limonar.
- ❖ Que la aplicación en un futuro inmediato de la estrategia de Comunicación Organizacional contribuirá a mejorar la comunicación interna que se desarrolla en la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

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

- ❖ Continuar en la profundización de los estudios teóricos sobre la comunicación organizacional para mantener la actualización de los mismos.
- ❖ Presentar los resultados del diagnóstico de comunicación organizacional al Consejo de Dirección de la Empresa de Comercio Gastronomía del Municipio de Limonar
- ❖ Proponer la aplicación en un futuro inmediato de la Estrategia de Comunicación Organizacional.
- ❖ Proponer la realización de un estudio similar en las diferentes unidades que formen parte de la empresa, para conocer la imagen que tiene el público externo (clientes) de la organización.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Asín Duarte, Ailién. 2008. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.

Arzuaga Palomino, Susel. 2003. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social: Diagnóstico de comunicación interna, grupo empresarial Transtur S.A.--Universidad de La Habana.

Chávez, Norberto. 1994. La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional. México. Editorial Gustavo Gili s.a.

Collado Fernández Carlos.1991. La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.

Costa, Joan. 1997. La imagen de empresa: métodos de comunicación integral. – Madrid: Editorial Gráficas Torroba.

Davis, Flora. 1996. La comunicación no verbal. Traducción Lita Mourglie. Alianza. Madrid.

Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.

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”.

Goldhaber, Gerald. (2000). Comunicación Organizacional. (s.e.) (s.l.) (s.a.)  
[Formato PDF]

Guía de estudio de Comunicación Organizacional, 2002.La Habana.

Hernández Ramírez, Orismay. 2008. La Comunicación no Verbal y su relación con el repentismo. 90.h. (trabajo de diploma). Universidad de Matanzas. "Camilo Cienfuegos".

Hernández Ruíz, Isis. 2006. Dossier Grupo, Personalidad y Comunicación. La Habana. Ed: Balcón.

Hernández Sampieri, Roberto. 2004. Metodología de la investigación 1 .La Habana: Ed. Félix Valera.

Jablin, Putnam y otros. 1998. Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective, California. Editorial. Sage.

Katz D. y Kahn. R. (1998) "The social Psychology of Organizati3n", en Jablin, Putnam, Roberts y Porte, California.

Le3n Santos, Magda. 2004. Principios de Gest3n. Sel. de Lecturas. La Habana. Ed. F3lix Varela.

Mar3n, Lucas. 2000. "La Comunicaci3n Externa: Innovaci3n." en Comunicaci3n Organizacional. Selecci3n de lecturas. La Habana. Editorial F3lix Varela.

Mingu3ez Arranz, Norberto (1999).La comunicaci3n interna al servicio de la cultura corporativa .En nuevos conceptos de comunicaci3n. Eds. Juan Benavides y --Elena Fern3ndez. Madrid. Fundaci3n General de la UCM- Ayuntamiento de Madrid.

Montero, Abel y Oviedo, Ariadna. 2004. Auditoría de Imagen. Transtur Rent a Car. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad de La Habana, 2004.

Muriel, María Luisa y Gilda Rota. 1980. Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas. Quito. Editorial Andina.

Perelló Cabrera, José Luis. 2003. Manual de Comunicación Interpersonal. La Habana.

Portal Moreno, Raysa. (2006). Selección de lecturas Comunicación y Sociedad cubana. La Habana: Editorial Félix Valera.

Rebeil Corella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia. 1998. El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores-Universidad Iberoamericana.

Rodríguez Landa, Eulalia. 2010. Programa de acciones para mejorar la comunicación en la Asociación Económica Internacional Aguas Varadero. (Trabajo de Diploma) Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Schein, Edgar. 2002. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. (s.e.) (s.l.).

Soto Andrade, José Alejandro. 2000. La administración y desarrollo de personal en el ámbito de la modernización. Universidad abierta.

Trelles Rodríguez Irene. 2001. Comunicación Organizacional: La Habana. Editorial Félix Varela,

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.

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.

Valle, Mónica. 2003. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI, en la Revista digital Razón y Palabra. No. 32.

Villafañe Gallego, Justo.1998. Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide.

Weil Pascale. 1992. La comunicación global – Comunicación institucional y de gestión. Barcelona. Paidós

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

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

Zúñiga, Arturo: La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas. Camino hacia la productividad. [en línea] <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm> [Consultado: marzo, 2006]

### **Materiales electrónicos**

Cardoso Milanés, Heriberto. Cultura y Comunicación organizacional. 2002. Disponible en <http://ojs.co.edu.cu/index.php/stgo/article/viewfile/14500205/480>.

Cardoso Milanés, Heriberto Dr. Importancia de la cultura y la comunicación organizacional. Disponible en [www.monografias.com/trabajos.14/cult-organizac/cult-organizac.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/cult-organizac/cult-organizac.shtml).

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?)

Escat, María: La necesidad de un programa de Comunicación Interna. [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/ artículos/44/progconinter.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm)

Gutiérrez, Lourdes. (2009) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtmlra>

López Envida y Rodríguez Jorge Félix. La comunicación extraverbal en el contexto. Disponible en [www. Biblioteca. Idict. Villa clara. Cu.](http://www.Biblioteca.Idict.Villa.clara.Cu)

Martínez, Laura. Cultura y clima organizacional. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos33/cultura-climaorganizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-climaorganizacional.shtml).

Muñiz, Rafael: La comunicación integral en el marketing. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicación-integralen-el-marketing-108.htm>.

Olivera Pérez, Dasniel. (2009). La comunicación en la sociedad del conocimiento: desafíos para la universidad. Palacio de las Convenciones Cuba. Disponible en [www.felafacs.org/lahabana](http://www.felafacs.org/lahabana)

Rodríguez, Ingrids: Comunicación organizacional: Teorías y puntos de vista. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

Trelles, Irene. Comunicación universitaria: Gestión versus improvisación. Disponible en [www. Dict. Uh. Cu / Revistas/ UH / N % F Amero.](http://www.Dict.Uh.Cu/Revistas/UH/N%20F%20Amero)

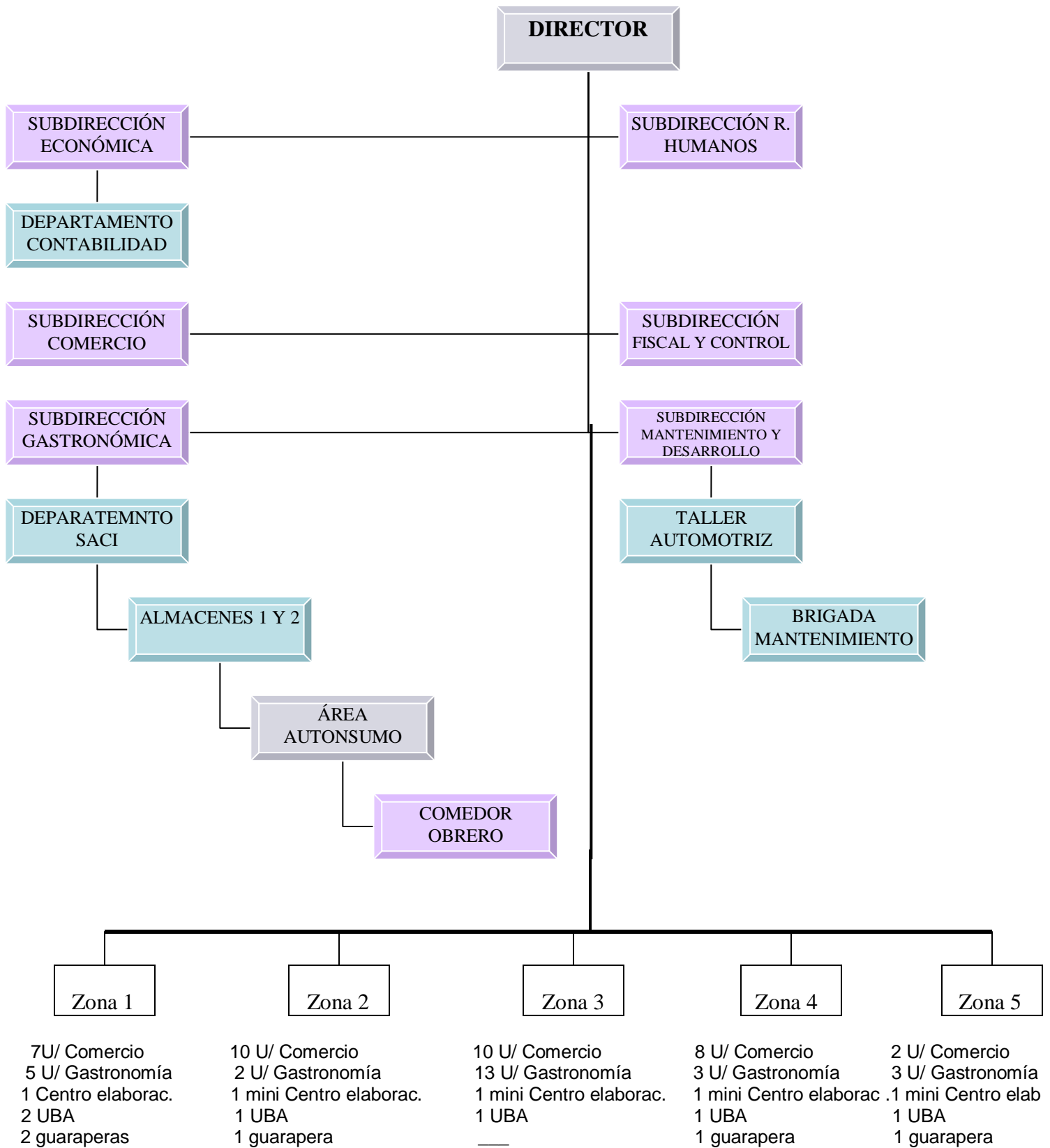
Valdés, Rosa. (2005). Desarrollo organizacional y comunicación organizacional. Disponible en [http. // www. Gestiopolis. com. Recursos / Documentos / falldocs /ger / Doco. htm](http://www.Gestiopolis.com/Recursos/Documentos/falldocs/ger/Doco.htm).

Valle Flores, Mónica.2003. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI.Disponible en [www. Razón y palabra. Org.mx/antiores/n 32/ m valle/ htn I#m v.Monterrey](http://www.RazonYPalabra.org.mx/antiores/n32/mvalle/htnI#m.v.Monterrey).

Versión digital. g=0 Disponible en [http://www.protocolo.org/gest\\_web/proto\\_Seccion.pl?rfID=226](http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=226).

# Anexo 1

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA DE LIMONAR



## Anexo 2

Cuestionario para el público interno.

El presente cuestionario, conjuntamente a otras técnicas de investigación, tiene como objetivo identificar y evaluar los procesos de comunicación en la Empresa de Comercio y Gastronomía de Limonar parte del estudio comprendido en la tesis de Licenciatura en Comunicación Social.

No tiene que dar su nombre solo su más sincera respuesta que será de gran ayuda.

Por su colaboración **MUCHAS GRACIAS.**

**1. ¿Conoce la misión de su empresa?**

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

**(Si la conoce tal cual es, escríbala al dorso de la primera página)**

**2. ¿Conoce UD. El año de creación de la empresa?**

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

a) Si su respuesta es afirmativa, por favor, exprese el año a continuación \_\_\_\_\_

**3. Señale con una x 3 de los valores ético- morales más compartidos por la mayoría de los trabajadores de la empresa.**

Subraye el que considere más arraigado.

a. Profesionalidad

d. Pertenencia

b. Confiabilidad

e. Consagración

c. Honestidad

f. Otros. Cuáles: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo caracterizaría en general a los directivos de la empresa? (3 o 4 elementos)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo caracterizaría en general a sus compañeros de trabajo? (3 o 4 elementos)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**6. ¿Cómo es el estilo de dirección de la empresa? (Escoja una sola opción)**

- \_\_\_\_ a. Dinámico y operativo  
\_\_\_\_ b. Manipulador y represivo  
\_\_\_\_ c. Relajado y condescendiente  
\_\_\_\_ d. Altamente previsor y planificador

**7. ¿Cómo definiría la ideología directiva de la empresa? (Escoja una sola opción)**

- a. Se determina por el autoritarismo y ejercicio personal del poder de los mandos
- b. Se caracteriza por la burocracia y se rige por la función de cada eslabón de la estructura jerárquica.
- c. Se enfoca al cumplimiento de las tareas y objetivos generales, así como al trabajo en equipos.
- d. Se sustenta en las relaciones de tipo afectivas. Se prioriza el papel del individuo por encima de las tareas.

**8. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿quién le comunicó los conocimientos básicos sobre la misma? O sea, la estructura organizativa, misión, objetivos generales, principales dirigentes, reglamento disciplinario, etc.**

- \_\_\_ a. Su Jefe Inmediato Superior  
\_\_\_ b. Un compañero de RRHH  
\_\_\_ c. Un amigo  
\_\_\_ d. Nadie  
\_\_\_ e. Un compañero de trabajo designado para ello.  
\_\_\_ f. Un voluntario  
\_\_\_ g. Otra persona. ¿Quién? \_\_\_\_\_

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

- a. Siempre (en todo momento) \_\_\_\_\_  
b. En ocasiones \_\_\_\_\_  
c. Periódicamente \_\_\_\_\_  
d. Casi nunca \_\_\_\_\_

**10. ¿Cómo evalúa la información que usted recibe, atendiendo a los siguientes atributos?**

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

**11. Predominantemente, ¿hacia dónde fluye la comunicación en la empresa? (Marque una sola vez)**

- \_\_\_\_\_ a. Hacia los niveles inferiores (escalonadamente, desde la Dirección hacia abajo)
- \_\_\_\_\_ b. Hacia los niveles superiores (escalonadamente, desde la base hasta la Dirección)
- \_\_\_\_\_ c. Hacia las direcciones, dispositivos o áreas del mismo nivel de la estructura organizativa de la empresa
- \_\_\_\_\_ d. Hacia todos los niveles de la empresa (no necesariamente de forma escalonada)

**12. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en su empresa.**

No.	Atributos	Muy útil	Útil	Poco útil	Medio disponible	no
1.	Reuniones					
2.	Asambleas					
3.	Entrevistas					
4.	Matutinos					
5.	Murales					
6.	Encuentros informales					
8.	Rumores					
9.	Teléfono					
10.	Buzón de quejas y sugerencias					
11.	Boletín					
12.	Circulares					
13.	Intranet					
14.	Correo electrónico					
15.	Otros					

**13. Evalúe cada uno de los siguientes elementos atendiendo a los atributos que aparecen a continuación. Marque con una x en la casilla que se corresponda con su criterio:**

No.	Elementos	Excelente	Buena	Regular	Pésima
1.	La comunicación entre superiores y subordinados es...				
2.	La comunicación entre compañeros del mismo nivel es...				
3.	La colaboración interdepartamental es...				
4.	La estabilidad laboral es...				
5.	La preocupación de la Dirección por lo que sucede en todos los departamentos y trabajadores de la empresa es...				

**14. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral que se vive en la empresa? (Circule todas las variantes que estime pertinentes) Subraye aquella que predomine en su área de trabajo.**

- a. Familiar y acogedor
- b. De petulancia e hipocresía
- c. Comunicativo y transparente
- d. De rivalidad y enfrentamiento
- e. Tenso y competitivo
- f. De respeto y cordialidad
- g. Conspirador y reservado
- h. De estrecha colaboración y acuerdos laborales.

**15. De las 12 razones que aparecen a continuación, identifique ordenadamente las 5 que más lo(a) motivan a trabajar en esta empresa. Asígnele 1 a la de mayor importancia y 5 a la de menor.**

- Las relaciones interpersonales
- El salario
- El ambiente laboral
- Los años de trabajo
- El status laboral
- Las condiciones de trabajo
- La utilidad e importancia de su trabajo
- La atención al trabajador
- La seguridad del empleo
- La realización profesional y/o personal
- Las posibilidades de superación
- Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

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

- a. Positiva
- b. Favorable
- c. Negativa

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

- a. No, la realidad es mejor.
- b. Sí, se corresponde.
- c. No, la realidad es peor.

**Por favor, complete los siguientes datos generales encerrando en un círculo la opción que corresponda:**

**Sexo**

- a F
- b M

**Edad**

- a Menos de 30 años
- b De 30 a 45 años
- c De 45 a 60 años
- d Más de 60 años

**Último nivel escolar vencido**

- a Primario
- b Secundario
- c Preuniversitario
- d Técnico medio
- e Universitario
- f Postgrado

## Anexo 3

Guía de entrevista sobre comunicación interna, clima y cultura organizacional.

Entrevistado (a):

Profesión:

Antigüedad en la empresa:

Cargo que ocupa:

Fecha:

Edad:

Lugar:

Horario: De \_\_\_ a \_\_\_

1. ¿Qué es para usted la comunicación interna?
2. ¿Qué funciones cree que desempeña la comunicación interna en la empresa?
3. ¿Qué relevancia tiene la comunicación interna para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa?
4. ¿Alguna vez se ha hablado de comunicación interna en la empresa? / ¿Desde cuándo? / ¿Por qué razones?
5. ¿Alguna vez se han establecido políticas de comunicación interna en la empresa? / ¿Cuáles son? / ¿Quién o quiénes las han diseñado?
6. ¿Alguna vez se han establecido objetivos de comunicación interna en la empresa? / ¿Cuáles son? / ¿Quién o quiénes los han diseñado?
7. ¿En la empresa se realizan acciones sistemáticas de comunicación interna?
  - a. ¿Podría identificar alguna?
  - b. ¿Estas acciones se planifican? / ¿Quién realiza esta función?
  - c. ¿Cree que deberían planificarse? ¿En qué sentido? ¿Con qué enfoque? / ¿Qué área o dirección cree que debería asumir esta responsabilidad? ¿Por qué?
8. ¿Tiene bien definido a quién o a quiénes debe tributar información en la empresa? Al respecto, mencione:
  - a. ¿A quiénes usted envía información?
  - b. ¿Qué contenido predomina con mayor peso en los mensajes que envía?
  - c. ¿Con qué frecuencia usted envía información?
  - d. ¿Cómo es el volumen de información que usted envía?

- f. ¿Qué barreras entorpecen el flujo de la información que usted envía? / ¿Cuáles podrían entorpecerlo?
- f. ¿Qué barreras entorpecen el flujo de la información que usted recibe?
9. Principalmente, ¿hacia dónde fluye la comunicación en la empresa?
- Hacia los niveles superiores.
  - Hacia los niveles inferiores.
  - Entre las áreas de un mismo nivel.
  - Hacia todas las áreas y niveles.
11. ¿Esta comunicación fluye por las redes formales o por las informales?
12. ¿En la empresa se realizan actividades de confraternización entre los trabajadores de la misma área? / ¿Cómo se establecen estas relaciones entre las diferentes áreas? / ¿Los directivos suelen participar en estas actividades?
13. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más se utilizan en la empresa?
- De ellos, ¿cuáles considera más útiles y efectivos?
14. ¿Cuáles son las vías de retroalimentación que usted emplea? / ¿Las considera efectivas?
15. Con relación a los trabajadores:
- ¿Cómo caracterizaría a los trabajadores de la empresa?
  - ¿Qué nivel de satisfacción laboral cree que predomina entre los trabajadores de la empresa?
16. ¿A su juicio, qué problemas de comunicación en general existen en la empresa? / ¿Cómo los solucionaría?
17. ¿Qué criterios en general podría emitir sobre el estado actual de la comunicación interna?
18. ¿Desea añadir o aportar alguna otra idea en relación con la comunicación interna?

## Anexo 4

Guía de observación.

(Observar reuniones de departamentos, Consejos de Dirección, Balances, etc)

Lugar \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. Si tenían un orden del día previamente repartido.

2. Si se sigue el orden del día.

3. Si se comienza puntualmente a la hora prevista.

4. Cantidad de personas presentes: \_\_\_\_\_

De ellas: \_\_\_\_\_ jefes      \_\_\_\_\_ subordinados

Duración de la reunión: \_\_\_\_\_

5. Promedio de participaciones: \_\_\_\_\_

De ellas: \_\_\_\_\_ jefes      \_\_\_\_\_ subordinados

6. Duración de las intervenciones (como promedio)

Jefes \_\_\_\_\_      subordinados \_\_\_\_\_

7. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?

Jefes \_\_\_\_\_      subordinados \_\_\_\_\_

8. ¿Siempre los mismos?: \_\_\_\_\_      Participación de todos: \_\_\_\_\_

Hay alguno(s) que nunca participa: \_\_\_\_\_

9. Cima reinante:

\_\_\_\_\_ Autoritario      \_\_\_\_\_ Participativo

10. ¿Se respeta la palabra dada?

11. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula al diálogo?

12. ¿Se analiza los temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?

13. ¿Qué temáticas se analizan?

14. Indicadores de participación no verbal a observar:

Posición del cuerpo

Posición de la cabeza

Aspectos de la cara

Mirada

Posición de los brazos

15. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información o solucionar problemas?

16. ¿Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles?

**Anexo 5**  
**Test Sociométrico**

Nombre: \_\_\_\_\_

Imagine que su Empresa por alguna razón hipotética tuviera que desaparecer.

A continuación escriba el nombre de tres compañeros que quisiera que continuaran trabajando con usted.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_



## ANEXO 6

Gráfico 1

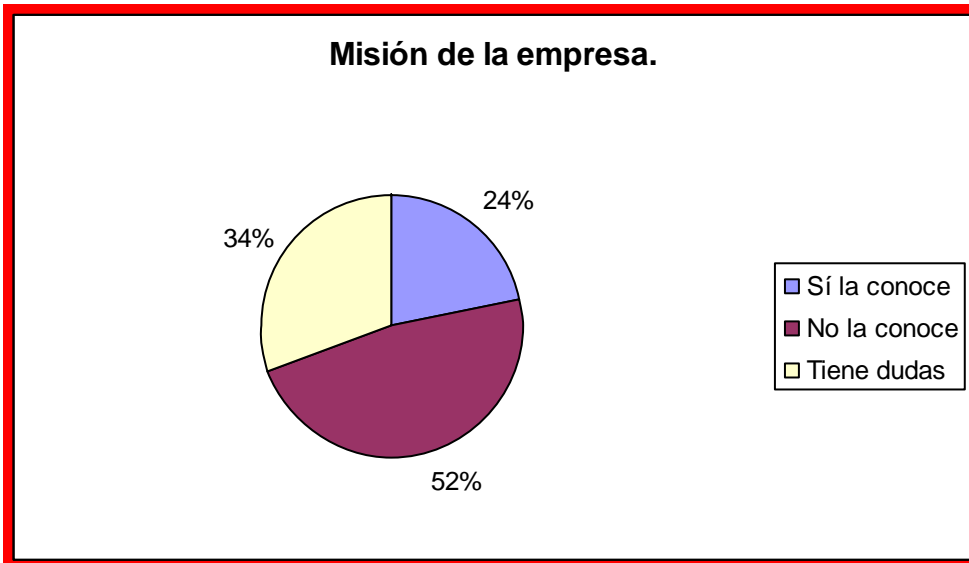
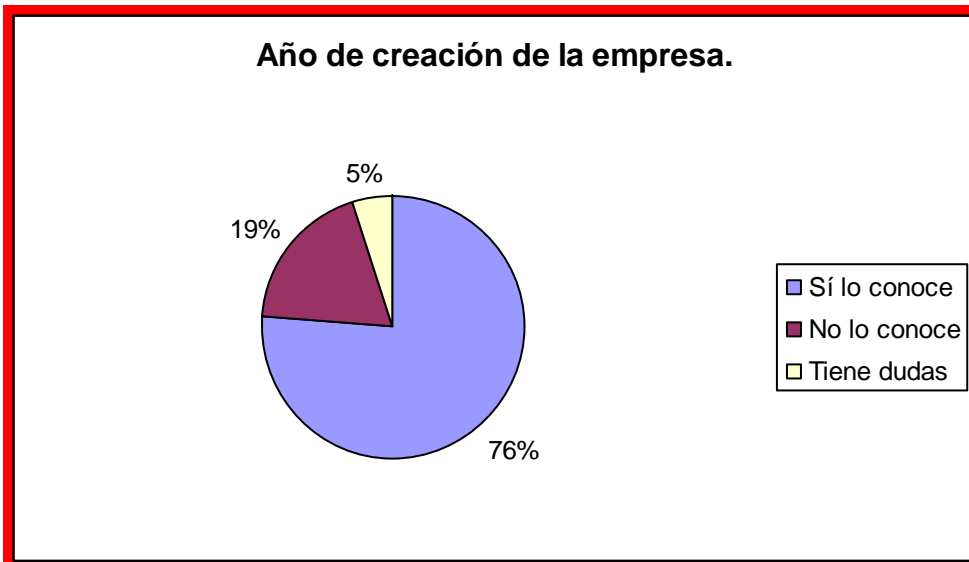


Gráfico 2



## ANEXO 7

Gráfico 3

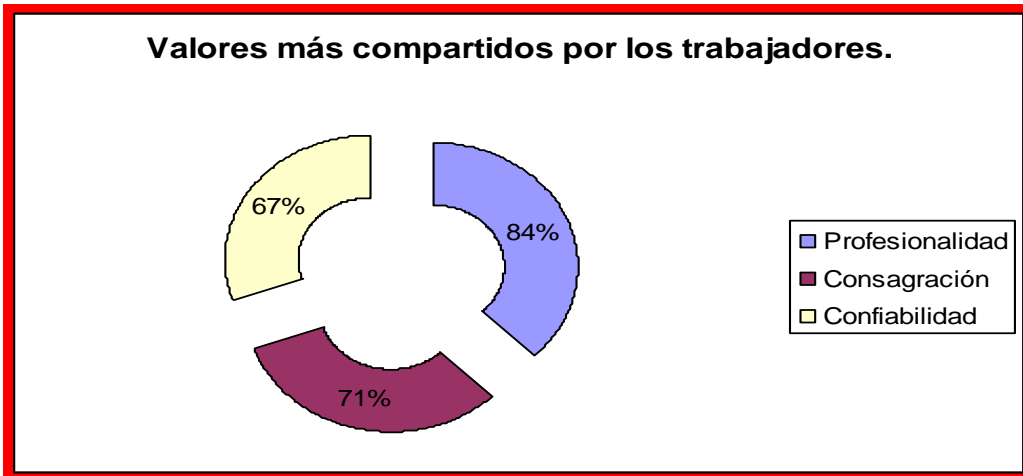


Gráfico 4

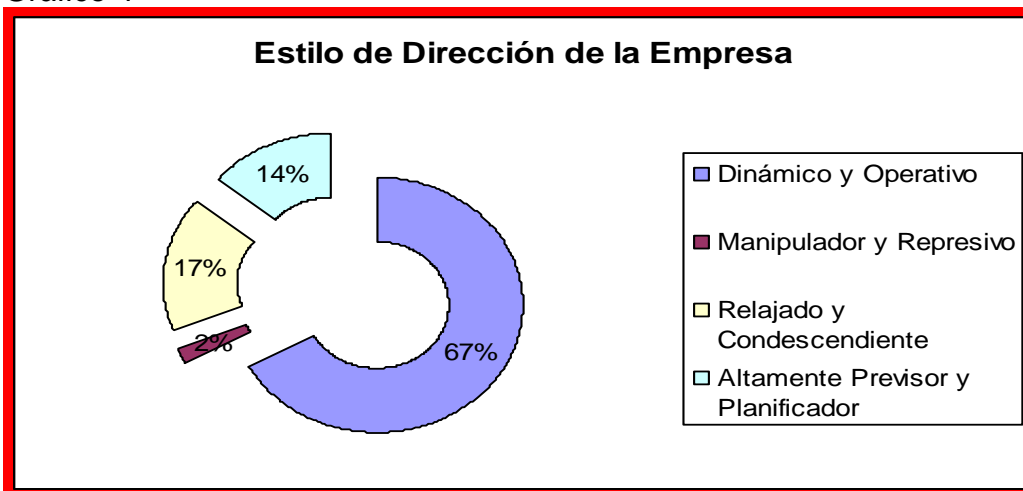
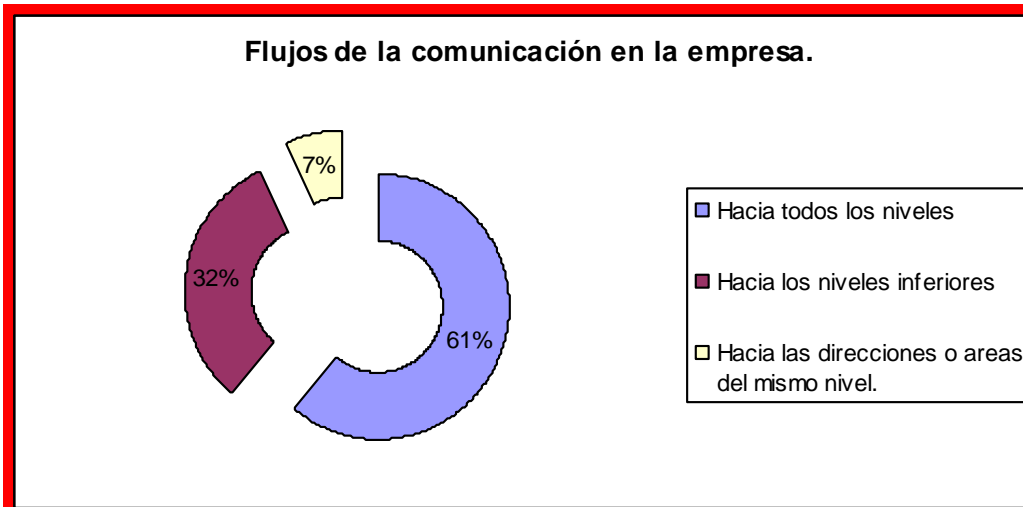


Gráfico 5



## ANEXO 8

Gráfico 6

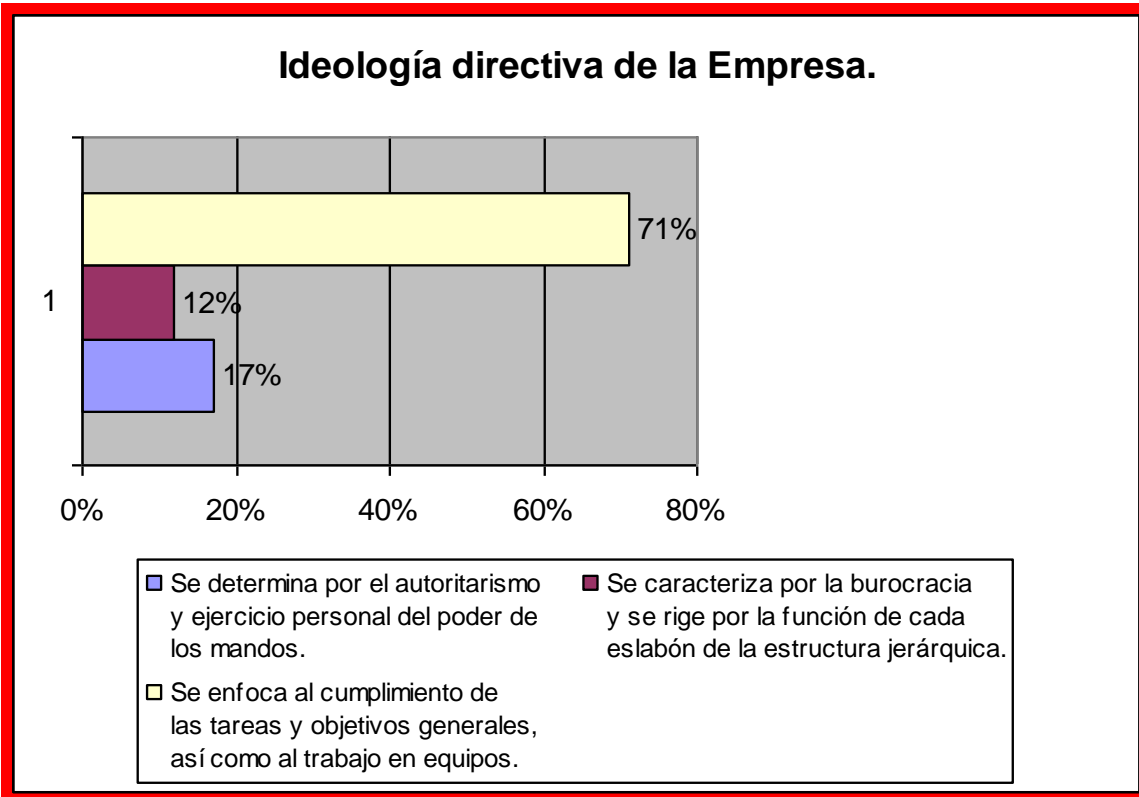
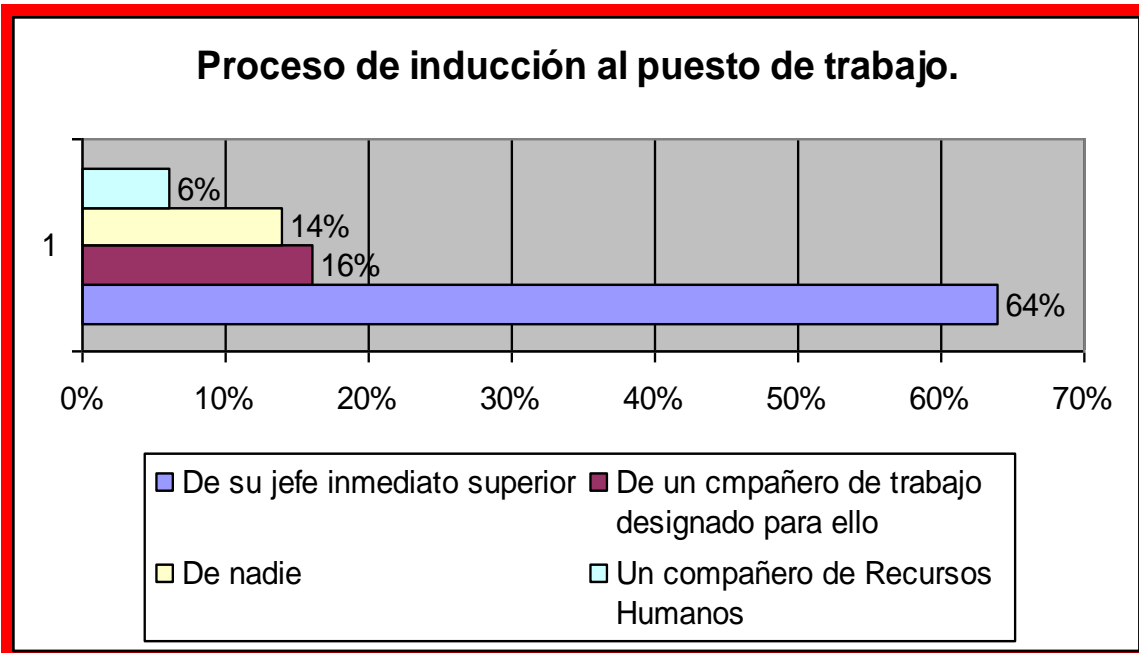


Gráfico 7



## ANEXO 9

Gráfico 8

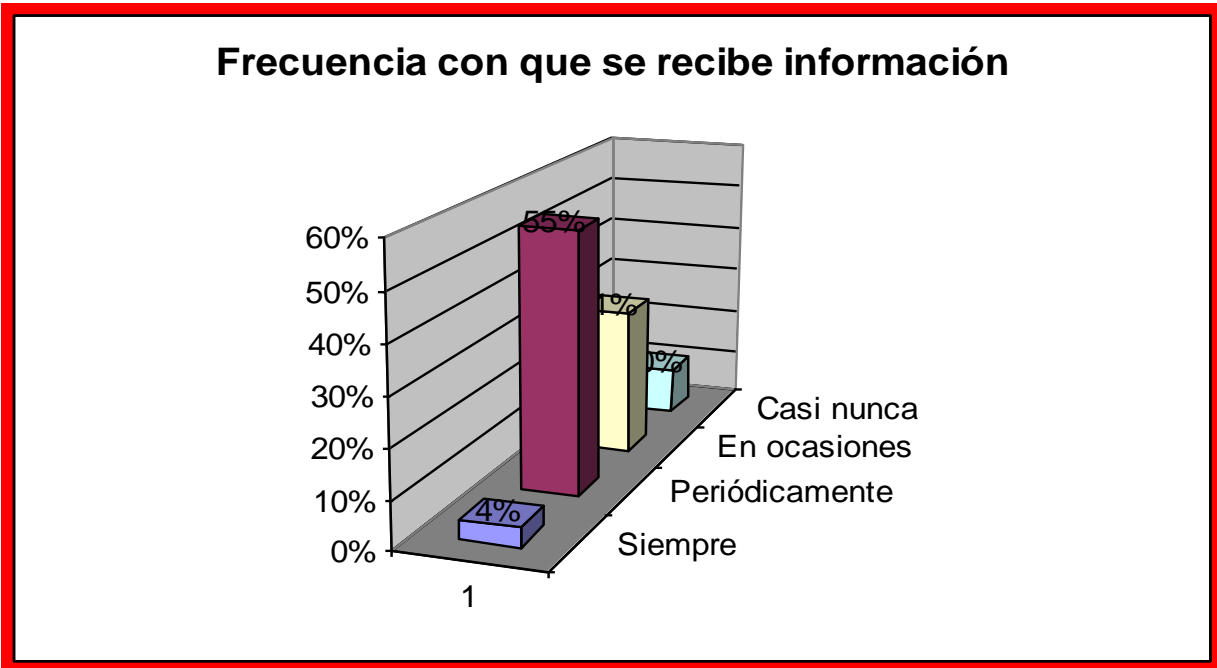
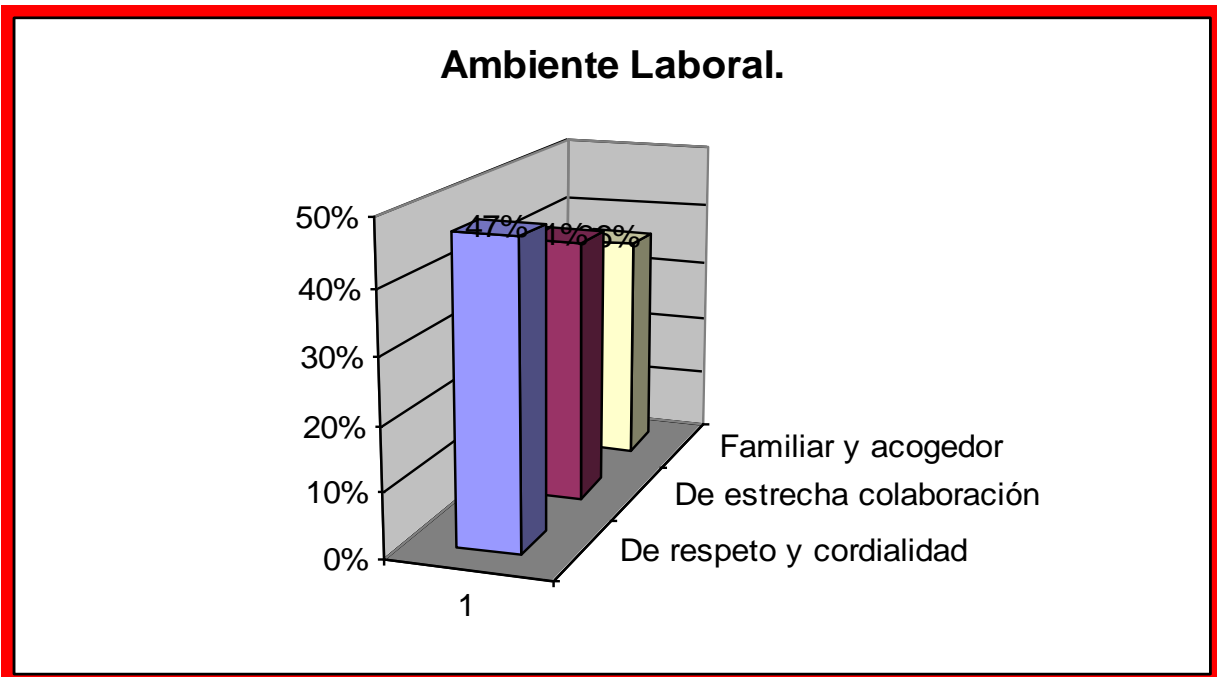


Gráfico 9



## ANEXO 10

Gráfico 10

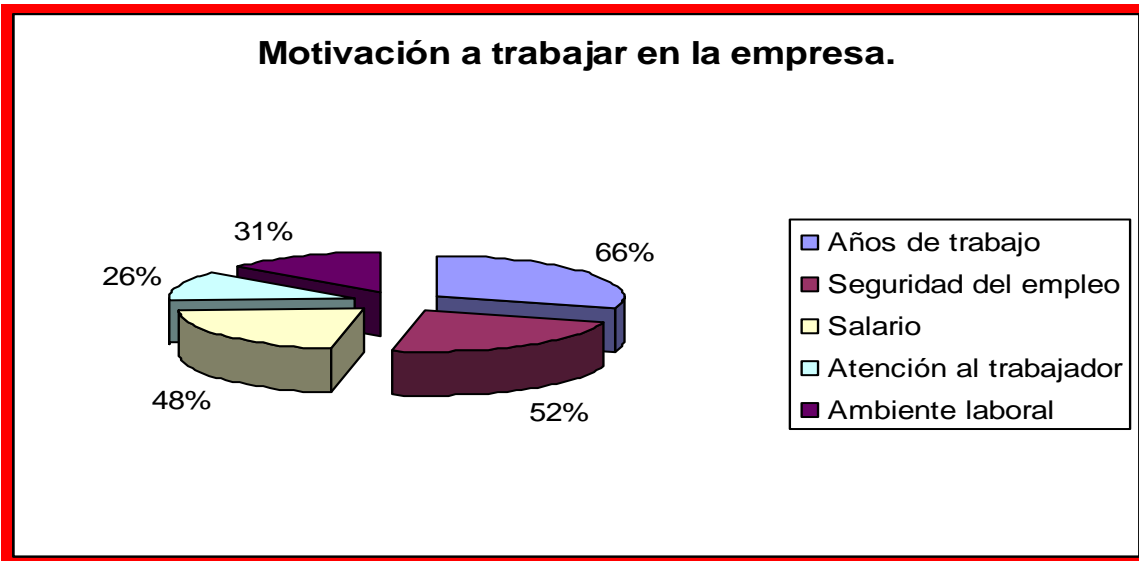


Gráfico 11

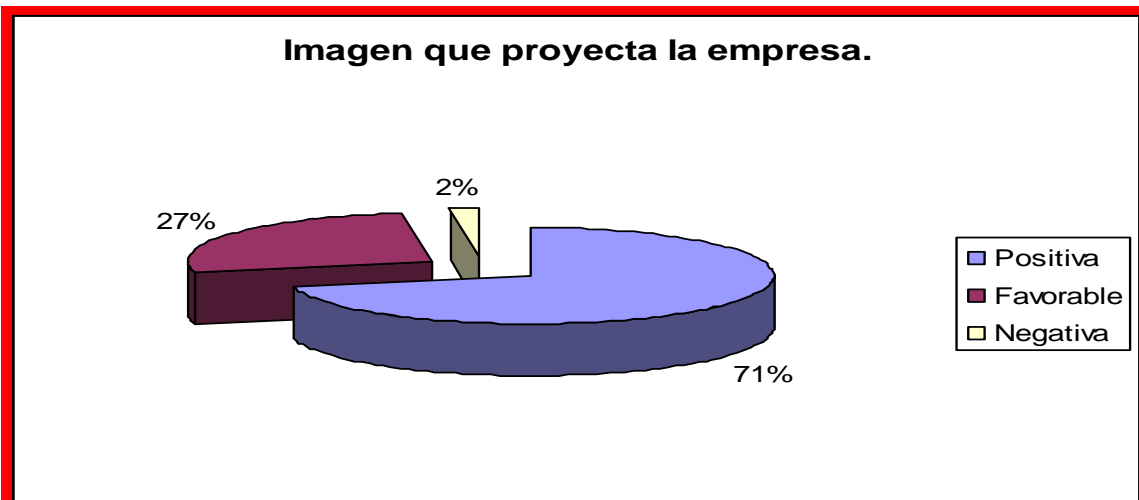
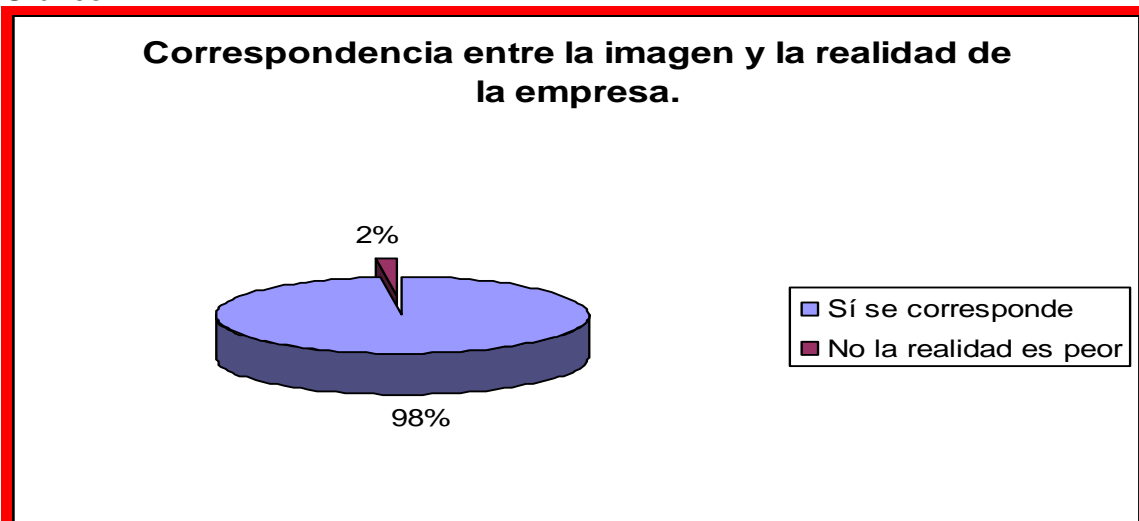


Gráfico 12



## ANEXO 11

**Tabla 1 Utilidad de los canales de comunicación.**

No.	Atributos	Muy útil	Útil	Poco útil	Medio disponible no
1.	Reuniones	3%	85%	12%	
2.	Asambleas	8%	90%	2%	
3.	Entrevistas	19%	80%	1%	
4.	Matutinos	56%	44%	–	
5.	Murales	15%	82%	3%	
6.	Encuentros informales	–	57%	43%	
8.	Rumores	–	81%	19%	
9.	Teléfono	11%	74%	15%	
10.	Buzón de quejas y sugerencias	2%	39%	59%	
11.	Boletín				100%
12.	Circulares	45%	47%	8%	
13.	Intranet				100%
14.	Correo electrónico				100%
15.	Otros				

## ANEXO 12

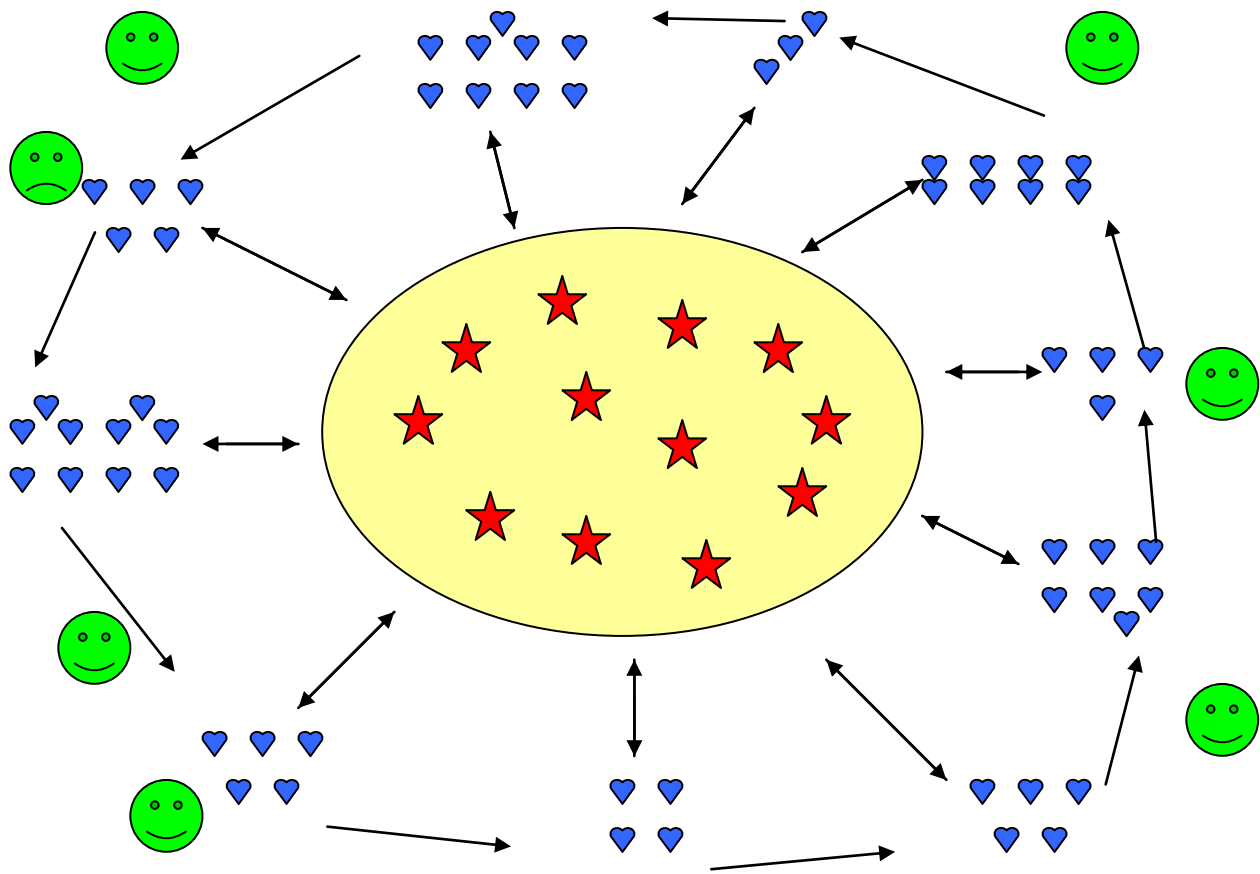
**Tabla 2 Atributos acerca de cómo evalúa el público interno la información.**

No.	Atributos	Óptima(o)	Adecuada(o)	Regular	Deficiente
.1	Claridad		50%	43%	7%
.2	Exactitud		47%	45%	8%
.3	Utilidad		38%	52%	10%
.4	Accesibilidad		55%	35%	10%
.5	Nivel de actualización		50%	42%	8%
.6	Fiabilidad		43%	51%	6%
.7	Puntualidad		22%	36%	42%

**Tabla 3 Diferentes elementos evaluados por el público interno.**

No.	Elementos	Excelente	Buena	Regular	Pésima
1.	La comunicación entre superiores y subordinados es...		46%	51%	3%
2.	La comunicación entre compañeros del mismo nivel es...		63%	36%	1%
3.	La colaboración interdepartamental es...		38%	59%	3%
4.	La estabilidad laboral es...		87%	13%	
5.	La preocupación de la Dirección por lo que sucede en todos los departamentos y trabajadores de la empresa es...		74%	24%	2%

**ANEXO 13**  
**RED DE COMUNICACIÓN INFORMAL EN LA EMPRESA A PARTIR**  
**DE LOS RESULTADOS DEL TEST SOCIOMÉTRICO**



**LEYENDA**



Líderes



Grupos Informales



Individuos Aislados