

# DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN ZETI SUCURSAL MATANZAS

## DIAGNOSIS OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN ZETI MATANZAS BRANCH

Ing. María de los Ángeles Martínez Matienzo

ID ORCID: 0009-0009-2536-3952

Ingeniera Mecanización Agrícola

Empresa de Servicios Técnicos Industriales (ZETI) Sucursal Matanzas

Ocupación laboral: Comercial

Cargo: Especialista Gestión Comercial

Dirección postal: Carretera Matanzas-Varadero Km 5 ½ Caimar Matanzas

Correo electrónico: [maria.martinez@zeti.azcuba.cu](mailto:maria.martinez@zeti.azcuba.cu)

Duniesky Falcón Curbelo

ID ORCID: 0009-0004-8806-7222

Ingeniero Industrial

Empresa de Servicios Técnicos Industriales (ZETI) Sucursal Matanzas

Ocupación laboral: Comercial

Cargo: Jefe de Grupo de Desarrollo, Comercialización y Negocios

Dirección postal: Carretera Matanzas-Varadero Km 5 ½ Caimar Matanzas

Correo electrónico: [duniesky.falcon@zeti.azcuba.cu](mailto:duniesky.falcon@zeti.azcuba.cu)

### Resumen

La comunicación y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones. La presente investigación tiene como objetivo general aplicar un diagnóstico a la gestión de comunicación de la empresa ZETI Sucursal Matanzas. Se aplica un procedimiento que incluye 4 pasos, sustentados en las normativas vigentes, que permite la mejora del proceso y de la función de directivos como principales gestores de la comunicación dentro de una entidad. En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos de análisis y síntesis, la inducción-deducción; empíricos, la observación, entrevista y la encuesta. Con su aplicación se constatan los elementos que aún hacen deficiente la comunicación y se llega a la creación de un plan para corregir la situación comunicativa actual, aunque se propone la necesidad de la búsqueda de un método para aplicar las medidas propuestas de manera eficaz.

**Palabras clave:** comunicación, diagnóstico, gestión y mejora.

### Abstract

Communication and its active management are fundamental in the process of development, consolidation and maturity of organizations. The general objective of this research is to apply a diagnosis to the communication management of the company ZETI Matanzas Branch. A procedure is applied that includes 4 steps, supported by current regulations, which allows the improvement of the process and the function of managers as the main managers of communication within an entity. In the development of the research, theoretical methods of analysis and synthesis, induction-deduction, were used; empirical, observation, interview and survey. With its application, the elements that still make communication deficient are verified.

and a plan is created to correct the current communication situation, although the need to search for a method to apply the proposed measures effectively is proposed.

**Keywords:** communication, diagnosis, management and improvement.

## **INTRODUCCION**

La crisis económica de los últimos años ha obligado a la empresa revisar y tomar conciencia de la importancia de mantener comportamientos éticos para fortalecer la gestión de su propia identidad desde los valores y a partir de allí, gestionar su imagen y reputación corporativa de forma transparente y confiable.

Los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución aprobados en el VI congreso del PCC contemplan como importante, para superar las deficiencias señaladas en los procesos sociopolíticos, en cuanto a la comunicación lo siguiente:

el papel que han de jugar los medios masivos de comunicación en la participación social y otros más, lo que significa, "la transformación de la política comunicativa, que se desarrolla actualmente y que asigna un rol extremadamente directivo y conformador de imágenes —a veces irreales— a los medios de comunicación social e impide un real conocimiento e intercambio de las ideas, expectativas y puntos de vista de diferentes sectores de la población sobre los aspectos presentes y proyectivos de nuestra realidad social". Aunque, en este sentido, es justo reconocer algunos cambios que ayudan a la polémica, pero aún son insuficientes.

Diversas investigaciones reafirman la importancia de la comunicación organizacional en la actualidad. Con respecto a este elemento resaltan:

La comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional se han convertido en procesos fundamentales para las empresas, hasta el punto que una estratégica administración y planificación de estas dinámicas, ejercen una gran influencia en la optimización de las labores y un mejor aprovechamiento del talento humano y de los materiales (Cesar, et, p-1).

Como menciona Scheinsohn (2008), "las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes, que a partir del intercambio de objetos materiales" (p-177).

Sin embargo, la comunicación organizacional sigue siendo vista de manera vertical e interpretada como la simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos y no cabe duda de que debe ser una labor insertada dentro de toda política empresarial, lo que requiere una organización, una metodología y un procedimiento para hacerla efectiva. Hoy se plantea la importancia de este proceso cuando se expresa que es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz, &, Kahn 1986, p-29)

En la actualidad, se destaca un auge en estas investigaciones, tanto desde el punto de vista teórico como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de gestión empresarial que se implementa en las entidades. Sin embargo, hoy existen dificultades en el diagnóstico de este proceso dentro de las instituciones y aunque se reconoce que las acciones de comunicación deben ser organizadas y dirigidas, éstas son llevadas de manera dispersa, ocasional y marcadas por la

subjetividad de su realizador; además, existe una carencia de metodologías y procedimientos efectivos para la definición de las estrategias de la comunicación. Por su parte, los directivos reconocen la importancia de la competencia para la comunicación y pese a ello, no existen instrumentos eficaces de medición de dicha competencia en el desempeño dentro de la organización.

La Ley 62 de Comunicación Social del 2023, aprobada en la Asamblea General del Poder Popular, define la comunicación como el proceso sociocultural que constituye la base de las relaciones humanas, sustentado en el intercambio y la interpretación de datos, información conocimientos, ideas, mensajes y significados entre personas, de estas con grupos y organizaciones, entre organizaciones y al interior de ellas, y entre estas y la sociedad; contribuye a la interacción social, la producción de sentidos, la conformación de la identidad individual y colectiva, el diálogo, el debate, la participación popular y el consenso.

Ante esta realidad surge el objetivo general de la investigación de diagnosticar la gestión de comunicación en la empresa ZETI Sucursal Matanzas. Para abordar el objeto de estudio, se propuso un enfoque siguiendo las bases teórico-metodológicas propuestas por investigaciones recientes (Trelles, 2001, pp. 1-17). Sin embargo, desde el punto de vista ingenieril, y no comunicativo, se aplican otros elementos que permiten enriquecer y aplicar de forma efectiva el diagnóstico. En este sentido se toman en cuenta los siguientes elementos:

- Norma 3000, 3001 y 3002:2007, con relación a la comunicación y las competencias adquiridas.
- Decreto-Ley No. 252 relativo a la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, el cual trata a la comunicación en las empresas como un factor de relevancia.
- Norma ISO 9001:2008, donde se refieren a la comunicación como un requisito importante en la implementación y certificación de la norma en la empresa.
- Ley 62,2023 de Comunicación Social de la República de Cuba, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Con la aplicación de la metodología en la organización caso de estudio, se pudo constatar que ésta permite identificar elementos como los flujos de comunicación, los mecanismos de retroalimentación, la evaluación de la competencia para la comunicación en directivos, los criterios sobre la gestión y dirección empresarial y la imagen corporativa; siendo estos elementos esenciales para la implantación del sistema de comunicación requerido.

## **MÉTODOS**

Para la realización de este trabajo se utiliza el enfoque dialéctico-materialista y, a partir de ahí se aplican métodos de investigación que permiten la elaboración de una metodología que responde al objetivo de la investigación.

En un primer momento, se utilizó el análisis y síntesis para la búsqueda de metodologías y enfoques anteriores que sustenten la investigación. Conjuntamente con esto, se hizo uso de la inducción-deducción para partir del principio de la regularidad e interconexión del fenómeno comunicativo en las organizaciones actuales. A partir de estos métodos se llegó a la elaboración de la metodología cuyas etapas se ilustran en la figura 1.

Figura 1: Descripción del procedimiento metodológico



Fuente: elaboración propia

La premisa fundamental para la aplicación de esta metodología radica en la necesidad de diagnóstico del sistema de comunicación organizacional. Para ello los investigadores deberán definir con los directivos, la necesidad y el compromiso para el diagnóstico, realizando una entrevista donde estos reconozcan la necesidad de este estudio para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Sucursal.

#### **Etapa de "identificación de la situación actual"**

En este paso se determina el estado en que se encuentra la comunicación en la empresa, fundamentando el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en la comunicación social. Para ello se aplica, en primer lugar, un cuestionario tipo encuesta, que posee 29 preguntas. La misma está encaminada a conocer la opinión de los trabajadores acerca de aspectos relativos a la comunicación organizacional. El instrumento se divide según el tema o la necesidad, siempre subdividido por objetivos y temas precisos que son de interés. Las preguntas son concisas y están elaboradas en un lenguaje claro y directo, no están hechas para molestar a nadie y siempre con el objetivo de hacer sentir cómodo al trabajador. Abordan elementos propios de la empresa, partiendo de la premisa de que un sistema de comunicación eficaz permitirá a los trabajadores reconocer los atributos propios de ella. Se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Nivel de centralización en la toma de decisión
- Condiciones laborales
- Historia de la organización
- Ambiente de trabajo en relación a la comunicación
- Cooperación entre áreas de trabajo
- Principales canales de comunicación
- Tipo de información que se trasmite
- Retroalimentación
- Grado de identificación con la empresa
- Sistema de valores compartidos

La encuesta se procesa estadísticamente y se realiza el cruzamiento de las múltiples variables cualitativas que se miden. Los acápites para determinar la situación actual percibida se agrupan de la siguiente manera:

- Historia e identidad corporativa
- Evaluación y perspectivas
- Consideraciones y flujos de comunicación
- Opiniones y ambiente interno
- Comunicación, percepción y clima
- Canales de comunicación y sentido de pertenencia
- Sistema de valores compartidos

### **Etapas de "análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación"**

En este paso se realiza un estudio sobre cómo influyen los directivos de la empresa en la comunicación, su papel, qué rol desempeñan, qué tan competentes son y si presentan o no competencia para la comunicación, aplicándose una encuesta basada en esta estructura. Dicho cuestionario se escribe de forma afirmativa y está compuesto por 3 módulos, cada uno con diferentes acápites, donde se exponen las diferentes habilidades personológicas y conductuales que conforman la competencia para la comunicación. Los encuestados cuentan con los valores de verdad, con los que deben comparar su criterio, que oscila de 1 a 5, determinando así la veracidad de la afirmación "el directivo es competente en comunicación". Los resultados obtenidos se analizan con el uso de la Lógica Difusa Compensatoria, teniendo en cuenta que dicha competencia consta de múltiples indicadores que se relacionan de una forma específica.

### **Etapas de "proyección de plan de acciones"**

En este paso se determinan y crean las acciones encaminadas a instituir un Sistema de Comunicación Empresarial eficaz como primer paso. Se creará un grupo interdisciplinario que pertenezca a la empresa para evaluar si este plan es oportuno y procedente, o no; y se presentará los Órganos Colegiados de Dirección para su aprobación final.

### **Etapas de "proceso mejora continua"**

Se evalúa y determina por el encargado de Comunicación de la Empresa cada qué tiempo se debe verificar, corregir y mejorar la situación de la comunicación dentro de la empresa, de manera que esto se convierta en algo cíclico y cada vez se mejore un poco más, basado en la metodología 6 Sigma. Siguiendo esta lógica es que se propone el concepto de "mejora continua".

La propuesta principal es que el naciente sistema de comunicación se sustente sobre una base con una proyección en la prospectiva estratégica de un horizonte de 5 años, donde coincidentemente con ese tiempo, se implementen sistemáticamente diagnósticos de comunicación como parte de su mejora continua.

La mejora continua según la metodología 6 Sigma, debería ser interpretada como una actividad recurrente (paso a paso). Lo que esto quiere decir es que cuando se identifiquen oportunidades de mejora y cuando tales mejoras estén justificadas, es necesario decidir cómo van a ponerse en práctica, sobre la base de los recursos disponibles. Cuando se identifiquen oportunidades simultáneas, se podría establecer una prioridad para su implementación. Los pasos a seguir según este proceso son los siguientes:

- Estudiar un proceso, definir cambios para mejorarlo, organización y plan para la implementación.

- Aplicación del plan y del cambio.
- Observación de los efectos.
- Analizar los resultados y corregir.

## RESULTADOS

Este trabajo tributa a la mejora de la actividad de comunicación institucional en la empresa ZETI Sucursal Matanzas. Los resultados del diseño y ejecución de una metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional en esta entidad, se exponen a continuación.

### **Etapas de "Identificación de la situación actual"**

Se realizó la consulta de los documentos oficiales de la empresa y se realizaron entrevistas a los directivos. Después de haber analizado la información, se obtuvieron los resultados que se resumen a continuación.

Como parte del proceso de reorganización emprendido en nuestro sistema, con previa aprobación del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), mediante la Resolución No. 532/10 del 5 de octubre del 2010, se fusionan un grupo de empresas; el Grupo Empresarial de Construcciones, en forma abreviada (GECOA), las Empresas de Construcción y Montaje Agroindustrial de las diferentes provincias del país; el Grupo de Maquinaria Agroindustrial en forma abreviada (TECMA); las Empresas de Producciones y Servicios Electromecánicos TASIA “Waldo Díaz Fuentes”; las Empresas de Producciones y Servicios Mecánicos “9 de Abril”; la Empresa de Ingeniería del Mantenimiento y Tecnología, en forma abreviada (INGEMAT); la Empresa de Información y el Conocimiento del Ministerio del Azúcar, en forma abreviada (TEICO), además de las Empresas de Servicios Técnicos también de diferentes provincias, pertenecientes a los Grupos Empresariales Agroindustriales, dando como resultado la creación de la Empresa de Servicios Técnicos Industriales, subordinada al Grupo Azucarero AZCUBA.

Reconoce como pilares que sostienen su cultura organizacional los siguientes **valores**:

**Compromiso con calidad en el cumplimiento de nuestra misión.** Tener como principio de toda tarea este atributo, es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la falta de calidad en aras de cantidad o de abaratar los costos.

**Espíritu de servicio.** Servir con calidad y alcanzar la máxima satisfacción del cliente.

**Responsabilidad.** Posibilitar la creación de un clima de autodisciplina en el desempeño de las misiones en las actividades cotidianas.

**Solidaridad.** Fortalecemos el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo, el diálogo y debate.

**Honradez.** Actuar con la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

**Justicia.** Nos identificamos con la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismo derechos y oportunidades para su desarrollo.

**Profesionalidad.** Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando la teoría con creatividad y dando una respuesta científica a cada tarea o misión asignada.

**Dignidad.** Nos sentimos libres y actuamos consecuentemente con capacidad para desarrollar cualquier actividad en la sociedad en defensa de los intereses de la Revolución.

**Consagración al trabajo.** Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.

**Honestidad.** No mentir, decir siempre la verdad. Actuar con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar.

### **Encuesta de Comunicación Organizacional. Principales resultados**

La muestra para la aplicación de esta encuesta estuvo conformada por 97 trabajadores, que significan el 50,78 % del total de trabajadores de la empresa (191). Esto representa un nivel de confianza del 99,9 % y un margen de precisión del 5 % en los resultados obtenidos. La muestra está conformada por graduados de pre-universitario o técnico medio (33,3 %) y universitarios (36,1 %). El 43,8 % de éstos llevan trabajando en ZETI los 13 años de creada, mientras que el 16,2 % lleva entre 1 y 3 años. El resto son de reciente incorporación.

A) Historia e identidad corporativa. Se obtuvieron resultados afirmativos, en relación al conocimiento de los trabajadores del año de creación de la empresa. El 88,1 % de los trabajadores entrevistados conocen la historia de la empresa y solo el 12,5 % de éstos no la conocen.

B) Evaluación y perspectivas. En este ítem se analizaron 18 variables internas y externas, los resultados obtenidos muestran que el estado actual percibido por los miembros de la organización es mayormente regular y bueno.

C) Consideraciones y flujos de comunicación. Los resultados relacionados con este elemento comunicativo fueron analizados a partir de 4 variables fundamentales:

- Conocimiento de las personas que dejaron huellas en la empresa
- Participación siempre de las organizaciones para la toma de decisiones
- Argumentación de informaciones buscadas al efecto
- Participación de los trabajadores

Sobre la primera pregunta, el 86,2 % asegura conocer a alguna persona y la identifica adecuadamente; el 16,9 % de los encuestados no conocen a nadie.

En los resultados el 43,9 % de los trabajadores expresan que se toman en cuenta a las organizaciones políticas y de masas dentro de la organización; mientras que el 44,4 % destaca que no se argumentan con informaciones tomadas al efecto.

D) Opiniones y ambiente interno. Los elementos medidos para estas variables fueron diversos. Las respuestas a las preguntas recibidas oscilaron en una escala desde "muy bueno" hasta la calificación de "malo". Aunque los juicios fueron diversos, la opinión acerca del ambiente interno de la empresa es satisfactoria y más del 60 % de los casos es calificado de bueno y regular. El aspecto mejor percibido por los trabajadores se refiere a la solidaridad.

Otros elementos medidos fueron:

- Nivel de centralización de las decisiones en la dirección
- Nivel de flexibilidad de cambio en las decisiones tomadas
- Nivel de influencia de los trabajadores para el cambio en decisiones tomadas
- Intención de permanencia en el centro

De manera general, se puede constatar que el 56,9 % de los encuestados percibe que las decisiones están completamente centradas en la dirección, el 41,2 % aprecia que una vez tomada

la decisión nada puede cambiarse, mientras que el 20,7 % destaca que pueden modificarse al consultar con los trabajadores.

En cuanto a la permanencia en el centro, se constató que, en igualdad de condiciones laborales y salariales:

- Perciben como posibilidad el cambio de centro laboral el 2,5 %
- No saben si cambiarían de centro laboral el 8,5 %
- Creen que no cambiarían de centro laboral el 12,5 %
- No cambiarían el 77,4 %

E) Comunicación, percepción y clima organizacional. Se midieron diversos aspectos y sobre la dirección se planteó que:

- Se encuentra muy alejada de la realidad, según el 15 % de los encuestados
- No se encuentra nada alejada de la realidad, según el 85,1 %

Sobre la cooperación en las áreas de trabajo se constató que:

- El 12,1 % perciben que las áreas colaboran poco
- El 88.8 % perciben que las áreas colaboran mucho

La imagen que se tiene de la empresa es apreciada de manera distinta por los encuestados:

- Es percibida como Buena por el 5 % y Muy Buena por el 95 %,

La utilidad de los modos de recibir la comunicación fueron valorados como:

Asambleas: útiles para el 65,6 % de los encuestados, matutinos: útiles para el 55,6 %, rumores: útiles para el 11,2 %, murales: útiles para el 12,5 %, teléfono: útil para el 96,9 %, correo electrónico: útil para el 99,4 %, intranet: útil para el 99,4 % y encuentros informales: útiles para el 22,5 %. Buzón de quejas y sugerencias: medio no disponible en la institución, pero es reconocido como útil por el 5,6 % de los encuestados. Boletín: medio no disponible en la institución y considerado útil para el 37,5 % de los entrevistados. Celular: considerado útil para el 90,6 % de los encuestados, pero no disponible para el 24,4% de ellos.

Sobre la calidad de la información que se utiliza dentro de la empresa, se midieron una serie de atributos que ésta debía tener, las cuales fueron: clara y comprensible, completa, actualizada, oportuna, suficiente (que cubre las necesidades de información), relevante para el trabajo que se realiza y más creíble que cualquier rumor.

F) Canales de comunicación y sentido de pertenencia. Los ítems medidos para esta variable permitían la descripción de los canales de comunicación más utilizados. En este sentido, el 18,1 % de los encuestados identifican la existencia de muchos canales o mecanismos para recoger informaciones, sugerencias o quejas; el 21,3 % reconoce la existencia de varios canales para este uso; el 16,2 % reconoce algunos; el 15,6 % declara la existencia de muy pocos y el 1,9 % aseguran que no hay.

Por otra parte, se utilizó con el Consejo de Dirección la técnica de la entrevista y se pudo constatar que:

Al preguntar sobre el nivel de conocimiento que tenían los trabajadores de las políticas, se dijo que en esencia son divulgadas a través de asambleas, reuniones, consejos de producción, matutinos, balances y circuladas por correo electrónico; sin embargo, la percepción habitual es que los trabajadores no las interiorizan, ya sea por no prestarles atención o porque no tienen que ver con su área de trabajo.

El hecho de que la Sucursal esté dividida en 3 talleres, atenta contra la comunicación interna de la empresa y los vínculos entre las diferentes áreas.

Aunque se use el correo electrónico, el teléfono y la Intranet, éstos no son suficientes puesto que la forma de comunicación más utilizada es cara a cara.

Presentan algunos problemas de conexión con el servidor del correo electrónico, aunque la conectividad es un elemento de máxima prioridad a solucionar.

Sus 3 edificaciones están pertinentemente señalizadas como pertenecientes a la empresa, pero solo exteriormente. Su sistema señalético interior no presenta deficiencias.

La Técnica de Observación Activa, también utilizada en esta etapa de la metodología, arrojó que: No se posee ningún perfil profundo de los clientes, compradores y proveedores, de los cuales sólo se archivan los contratos y los correos electrónicos utilizados durante las negociaciones, lo que dificulta conocer la fidelidad de dichos clientes.

No se han realizado en profundidad estudios de mercado, de satisfacción de clientes, ni estudios científicos de posicionamiento en el mercado y otros; que sustenten la estrategia económica de mercadotecnia en ninguno de los mercados existentes.

La cartera de clientes y proveedores de la empresa está organizada por grupos. Se posee un pequeño perfil de los mismos que permite conocer un poco más a estas compañías y posibilita una mayor interrelación.

### **Etapas de "Análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación"**

Se pudo constatar que existen brechas significativas entre la opinión de los directivos y los subordinados acerca de la competencia para la comunicación en las áreas de "operaciones", "mecanización" y "comercialización". Estas brechas no se comportan de igual modo en el resto de las áreas, ni con el resto de los entrevistados.

### **Etapas de "Proyección de plan de acciones"**

Se declaran acciones concretas y los objetivos a cumplir en cada caso. Consolidar el funcionamiento, la gestión de dirección y control interno de la organización.

1. Concertar y controlar el cumplimiento del 100% de los contratos con clientes y suministradores, que respaldan el plan; para lograr la plena satisfacción del cliente.
2. Elevar la motivación de los trabajadores, a partir de incrementar la productividad del trabajo en 10%, y elevando el salario medio.
3. Alcanzar sostenidamente una evaluación superior a 90 puntos en la implementación de la Resolución No 60/11 de la Contraloría General de la República.
4. Lograr el cumplimiento del 100% de los planes y programas para la integración del Sistema de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Control Interno.
5. Incrementar el uso de las tecnologías informáticas de manera segura, cumpliendo el programa de informatización al 100%.

6. Consolidar el trabajo del 100 % de las Salas de Control y Análisis como soporte de la información requerida para la gestión de la organización así como que sean centros de dirección para cualquier situación.
7. Consolidar una imagen corporativa y la adecuada comunicación institucional.
8. Cumplir el Sistema Informativo de ZETI.
9. Mejorar el desempeño de los trabajadores asegurando la capacitación técnica en sus puestos de trabajo, de más del 90% de ellos anualmente.

## **CONCLUSIONES**

Se aplicó una metodología que consta de 4 pasos e incluye métodos y técnicas que permiten un enfoque más completo, adaptándose a la situación de instituciones cubanas; ésta no solo incluye el diagnóstico, sino que permite la creación de un plan de acciones concretas e implica la mejora continua basada en la retroalimentación y metodología de 6 Sigma.

La metodología incluye, por primera vez, la competencia para la comunicación del directivo como máximo responsable de la gestión de la comunicación en la empresa, siendo este el principal aporte de la misma.

La aplicación de la metodología arroja que la gestión de la comunicación es aún deficiente, pues aunque existe una percepción favorable de la dirección, con una alta identificación por parte de los trabajadores con la empresa, se identifican como debilidades los aspectos de imagen e identidad corporativa, el flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación y retroalimentación.

La metodología llega a la creación de un plan con 9 medidas a implementar para corregir la situación comunicativa actual.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

- Almirall, A., "Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de QUIMEFA", 2010, [trabajo de diploma], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial.
- Cesar, P.; Alirio, E.; Emilio, F., "La comunicación organizacional en la implementación de procesos ISO 22000 en empresas de producción de alimentos" Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial, 2007, vol. 5, no. 1, marzo, ISSN 1909-9959.
- Consejo de Estado, "Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano" Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007, vol. 41, pp. 237-241, ISSN 0864-0793.
- International Standard Organization, Norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos, Suiza, Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2008.
- Katz, D.; Kahn, R. L., "Características que definen a las organizaciones sociales", Psicología social de las organizaciones, 1986, 5ta. ed., México, D. F., Editorial Trillas, Capítulo 3, ISBN 968-29-0597-5.
- Núñez, Y.; Rodríguez, C.; Arancibia, S., "Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior", en Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) (June 1-4, 2010), Arequipa (Perú), Innovation and Development for the Americas, 2010, [consulta: 2011-10-05]. Disponible en: [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers\\_pdf/UM053\\_Nunez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers_pdf/UM053_Nunez.pdf)

- Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, La Habana, 2007.
- Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos, La Habana, 2007.
- Oficina Nacional de Normalización (ONN), NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación, La Habana, 2007.
- Scheinsohn, D., "Comunicación estratégica y el diseño de mundos", Actas de Diseño, 2008, vol. 1, Tercer Encuentro Latinoamericano de Diseño, ISSN 1850-2032.
- Trelles, I. , Comunicación Organizacional, La Habana, Félix Varela, 2001, ISBN 959-258-209-2.