



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

**Tesis en opción al grado de Máster en Administración de
Empresas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios**

**Título: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATANZAS**

Autor: Lic. Lisi Walcott Mora.

Tutora: DrC. Yadamy Rodríguez Sánchez.

Matanzas

2019

Pensamiento:

“Las organizaciones invierten montañas de dinero en comunicación (publicidad, marketing, imagen corporativa, comunicación con la prensa, con los inversores...). El único pero es que no lo hacen en comunicación con los trabajadores.”

Shel Holtz

Agradecimientos:

Eternamente agradecida de Laurita y Eni porque sin ellas no hubiese llegado hasta el final de esta tesis.

A Garriga, Rafa, Jorgito porque bajo lluvia y sol siempre dispuestos con el transporte para la Universidad.

A mi tutora Yadami por acogerme y ayudarme siempre.

A Maritza Ruiz mi mensajera.

A Yusniel por su ayuda en la Tecnología.

A los profe Olguita, Medina, Rebeca.

A todas las personas que de una forma u otra me apoyaron para seguir con este proyecto de tesis.

Simplemente Muchas Gracias

Dedicatoria:

A mi pequeño nené porque es quien ilumina mis días, mi alegría y razón de ser.

A mi viejita chula, la persona que más quise en mi vida, que dios la tenga en la gloria.

A mi mamá por ser mi apoyo incondicional, mi sostén y guía.

A mi familia por estar siempre a mi lado.

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de esta Tesis de Maestría, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

Lic. Lisi Walcott Mora.

Nota de Aceptación:

Nota de Aceptación:

Presidente del Tribunal.

Tribunal.

Tribunal.

Dado en Matanzas, el día ____ del mes de _____ del año 2019.

“Año del 61 Aniversario de la Revolución”.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. Tiene como objetivo: Desarrollar una estrategia de comunicación que permita lograr la eficacia de la comunicación organizacional interna en la empresa.

Una de las principales debilidades detectadas en el Diagnóstico de Comunicación aplicado a las diferentes áreas operacionales es que existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes. Para solucionar tales dificultades se confeccionó un plan de acciones comunicativas para mejorar la comunicación organizacional interna. Dentro de los métodos y procedimientos utilizados en el estudio investigativo, se pueden mencionar: observación directa, entrevista, encuesta, método estadístico.

INDICE	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES	
1.1-La comunicación en las organizaciones	11
1.2-La comunicación como proceso. Importancia de cada uno de los elementos.	13
1.3-Funciones de la comunicación	16
1.4-El mensaje de la comunicación. Determinación de mensajes claves en la organización	17
1.5-Públicos de la institución.....	18
1.6-Las estrategias de comunicación.....	19
1.7-Fases para la estrategia de comunicación	21
CAPITULO II: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATANZAS.	
2.1-Characterización de La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas	26
2.2-Propuesta metodológica para la elaboración de la estrategia de comunicación organizacional interna en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas	30
CAPÍTULO III: CONFECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATANZAS.	
3.1-Justificación de la estrategia	35
3.2-Matriz DAFO de la actividad de comunicación en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.....	36
3.3-Characterización general de la comunicación en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas	40
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	63
ANEXOS	66

INTRODUCCIÓN

La historia de la comunicación está ligada a la historia del desarrollo humano, se considera que es uno de sus atributos más significativos y que la llenan de sentido. La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. El término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Casales, JC (1989).

Los orígenes de la comunicación hay que situarlos en las actividades vitales que desarrollaban los hombres. El individuo no lleva acabo esta actividad de manera aislada, sino que transcurre en relación con otros hombres. En el sentido amplio de la palabra, la comunicación constituye el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, es modo de realización de las relaciones sociales que tienen lugar a través de los contactos directos e indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su vida y actividad social. Para el hombre la comunicación significa una vía importante para asimilar toda la experiencia histórico- social. Para algunos autores la esencia de la comunicación se descubre no solo cuando se constata el hecho mismo de comunicación, e incluso el medio de la comunicación, sino su contenido.(Pasquali 1978).

En la actividad práctica real del hombre la cuestión principal no es de qué manera se comunica el sujeto sino a propósito de qué se comunica. En este sentido el autor Pasquali (1978) considera la comunicación como la relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que trasmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas. Es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema (Donnelly1996); el cemento que

mantiene unidas las unidades de una organización (Ávalos, 2003), es el sistema nervioso de la empresa.

La comunicación debe ser concebida como vector estratégico y sistema nervioso central de la empresa, no es un elemento aislado ni puntual de éstas, sino que es un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes, lo que se refleja en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en las relaciones de producción y el desarrollo organizacional (Fernández Collado, 1999). La comunicación es un recurso activo que hay que gestionar, siendo la base del desarrollo integral del hombre, así como de su motivación y desempeño.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. La comunicación deviene un requisito indispensable para la existencia del hombre y uno de los factores más importantes en su progreso social. La vida humana se manifiesta en constante relación entre las personas. Es prácticamente imposible sobrevivir en un aislamiento total, sin relación alguna. (Martínez Herrera, 2005).

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución.

La organización es un todo en el que la comunicación es el aceite que facilita el adecuado funcionamiento del engranaje, aborda así el creciente y significativo reconocimiento de la comunicación como sistema estratégico en el desarrollo organizacional (Martínez Herrera, 2005).

Sin embargo, no es hasta alrededor de los años cincuenta que aparece el término comunicación organizacional y hasta la década del sesenta su abordaje teórico. La comunicación organizacional 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 (Trelles Rodríguez, 2001). A este título siguieron otros que

continuaron y ampliaron los estudios iniciales, y con ello se dio apertura a este nuevo campo en las ciencias sociales y empresariales.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta la década de los 90 y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. Alrededor de la década del ochenta comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se planteó ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, políticas, culturales y sociales en general (Trelles Rodríguez, 2001).

Según el decreto ley No. 281: 2007 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal del comité ejecutivo del consejo de ministros, artículo 671. La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores con el fin de cumplir con mayor eficacia y rapidez los objetivos de la empresa.

La comunicación es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva. Por lo que se puede entender por comunicación organizacional el conjunto de acciones dirigidas a mejorar el flujo de mensajes que se generan entre sus miembros, o entre la organización y su medio. Con el fin de lograr los objetivos de la organización y por otra parte plantea que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. (Trelles Rodríguez, 2001).

Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que, esta última cumpla mejor y más rápidamente su objetivo.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización. (Fernández Collado, 1991).

Esta comunicación se da naturalmente en toda empresa, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Se vive en un mundo de organizaciones y son éstas las que proporcionan los medios para vivir. Es en ellas donde surge el desarrollo organizacional, un campo aplicado de la ciencia social que busca en las organizaciones mejorar la realización humana y la productividad. La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización y por tanto tiene que ser compromiso y una responsabilidad de todos los integrantes que conforman una determinada organización. La comunicación constituye un sistema organizativo que facilita el intercambio, la retroalimentación y la supervivencia de la entidad.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Esta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye, una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, así como señalar las prioridades y preferencias por las que se regirán las actividades de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de la comunicación organizacional o institucional; pues este es el medio por el cual las organizaciones expanden, consolidan y dan a conocer su identidad (García Luis, 2009).

La comunicación dentro de una organización no funciona como un mecanismo para dar respuestas rápidas a situaciones problemáticas, no se diseña sólo para divulgar a través de los diversos canales de comunicación los acontecimientos que

consideramos más importantes o con relativa trascendencia en la empresa. Comunicar institucionalmente, es mucho más, es un proceso de intercambio hacia dentro y hacia afuera de la empresa, es decir, parte de una estrategia de comunicación interna eficiente entre directivos y trabajadores. Por ello se precisa insertar la comunicación de forma planificada, coherente, integrada y sinérgica en los procesos claves de una empresa.

La comunicación organizacional interna es la fuente y a la vez la base donde descansan las relaciones del trabajo, todo lo que se hace de una forma u otra en las actividades tienen en la comunicación el núcleo que las engendra: ella es uno de los pilares o ejes centrales de la existencia humana, sin la que se estaría aislado del mundo y gracias a la cual se pueden transmitir los pensamientos, conocimientos y sentimientos. La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y sobre todo, acepten las políticas y directrices de esta empresa, pretendiendo conseguir los objetivos de trabajo establecidos.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es que la comunicación interna debe ser bien planificada ya que es la clave de la motivación y es lo que permite que los trabajadores de la empresa sientan que puede expresarse, que sus ideas sean escuchadas, valoradas, se sientan a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los trabajadores petroleros hacia su sector y un mayor compromiso (Shein, Edgar H, 2009).

La comunicación interna se construye diariamente, no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta, a fin de conocer y satisfacer las necesidades entre directivos y trabajadores de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. Esta comunicación debe hacerse en base a una mutua "credibilidad", la cual se consigue por medio de un plan entendible, coherente y estratégico de comunicación interna; y con un lenguaje común de forma que sea entendido por las partes que lo componen. La comunicación organizacional interna sirve para que la misión y la historia de la empresa sean compartidas por todos los trabajadores del centro (Hernández Gómez, 2009).

Es muy fácil caer en la tentación de descuidar la comunicación organizacional interna. Sin embargo, una buena comunicación organizacional interna entre directivos y trabajadores es fundamental para que se tengan en cuenta valores tales como la profesionalidad para así lograr ser competente en el desempeño de las actividades, con un comportamiento ético moral acorde a los principios de la organización. Lograr el trabajo en equipo para de esta manera mostrar una actitud colaborativa de todos los miembros de la organización en función del cumplimiento de la estrategia, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio, con gran sentido de pertenencia para sentirse reconocido, comprometido con los resultados y dueños de la organización, convirtiéndose en una relación sinérgica entre las personas y la organización, siendo beneficiosa para ambos, y lograr la eficiencia para ser capaces de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles en la organización.

Para la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas constituye una garantía que sus trabajadores conozcan lo que hacen en el colectivo organizacional, por qué lo hacen, y para qué lo hacen. La comprensión y satisfacción de respuestas a estas interrogantes en el orden personal y colectivo garantiza unidad, cohesión, participación y se revierten en aumento de la productividad y ello trae consigo que se cumpla satisfactoriamente la misión de la entidad que no es más que brindar servicios de almacenamiento de combustibles y su comercialización a objetivos económicos del país y el territorio matancero, promoviendo el uso óptimo de los mismos, apoyados en la capacidad tecnológica instalada y un capital humano competente, distinguiéndose por la preparación de crudo nacional mejorado y por la calidad, responsabilidad ambiental y seguridad en las operaciones.

Es muy importante reflexionar sobre la comunicación organizacional interna, lo que se ha convertido además en una ineludible necesidad en esta empresa. Sería bueno conocer por qué es necesaria la comunicación, definir cuál es su papel en la empresa, y cómo desarrollarla de la mejor manera posible para erradicar situaciones tales como poca comunicación entre los grupos o departamentos

para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes, los trabajadores refieren que no se explican las razones de lo que sucede en los diferentes ámbitos de la organización. Al informar las decisiones a los trabajadores no se ofrecen los argumentos necesarios y débil comunicación de los trabajadores con los directivos.

Para lograr con eficacia la Comunicación Organizacional Interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas los directivos están en el deber, en primera instancia, de diagnosticar, evaluar y conocer, la forma en que piensan los trabajadores, sus criterios con relación al funcionamiento orgánico, además de cómo se ven ellos particularmente y a la vez son capaces de ver a sus organizaciones laborales, de hecho, hacer interrogantes referidas al nivel de satisfacción en el cumplimiento de las labores asignadas, y por último cómo se comporta las relaciones interpersonales entre las diferentes áreas operacionales y en el edificio administrativo.

Para los directivos de la empresa es fundamental lograr con eficacia la comunicación porque de esta depende la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucra en el cumplimiento de sus funciones, además, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo de ésta manera.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas de la empresa. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de la empresa. La creación de un ambiente que conduzca a la motivación eficaz depende de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos y objetivos de trabajo.

La presente investigación constituye un factor determinante para el fortalecimiento de la comunicación organizacional interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. Por tal motivo se plantea el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo mejorar la comunicación organizacional interna en la Empresa

Comercializadora de Combustibles Matanzas?

Preguntas científicas

- 1-¿Qué referentes bibliográficos tributan a la presente investigación como aspectos teóricos a consultar, relativos a la comunicación organizacional interna?
- 2-¿Cuál es el estado actual de la comunicación organizacional interna en la empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas?
- 3- ¿Qué propuestas de acciones comunicativas pudieran efectuarse para mejorar la comunicación organizacional interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas?

Objetivo General: Desarrollar una estrategia de comunicación que permita lograr la eficacia de la comunicación organizacional interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Objetivos Específicos:

- 1-Realizar el análisis en la bibliografía científica y la conceptualización de la comunicación organizacional interna.
- 2- Propuesta de un procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.
- 3-Diseñar la estrategia de comunicación organizacional interna de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Dentro de los métodos y procedimientos utilizados en el estudio investigativo, se pueden mencionar:

Observación directa: Permite obtener información a partir de inspecciones y visitas coordinadas.

Entrevista: Permite obtener información a través de un diálogo con preguntas previamente elaboradas a los trabajadores de la empresa.

Encuesta: Utilizada para la recopilación de información dirigida a conocer el comportamiento de la comunicación organizacional interna.

Método Estadístico: Utilizado para procesar e interpretar los resultados de la aplicación de las técnicas.

La presente Tesis de Maestría se ha estructurado de la siguiente forma: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el Capítulo I se conceptualizan aspectos relacionados con la comunicación organizacional interna, un marco teórico referencial al tema analizando cómo se han comportado los estudios relacionados con la comunicación y su influencia en el contexto de organizaciones. En el segundo capítulo se diseña la metodología de carácter cualitativo para el estudio de los problemas que afectan la comunicación organizacional interna, y los diferentes métodos de carácter cualitativo y cuantitativo para el procesamiento y análisis de los datos.

Para el tercer capítulo, se describe la estrategia de comunicación, así como, la valoración de los resultados científicos alcanzados en el desarrollo de la investigación referida a mejorar la comunicación organizacional interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Además, se describen un conjunto de conclusiones generalizadoras de los resultados relevantes del estudio y se proponen una relación de recomendaciones necesarias para su posterior implementación. Seguidamente se detalla la totalidad de la bibliografía referenciada y consultada por la autora, que contribuyeron a la elaboración del marco teórico referencial de la investigación. El cuerpo de anexos para argumentar con esquemas, diseño de metodologías, tablas y procesamiento de datos estadísticos, los principales resultados de carácter científico que avala la fundamentación de la investigación.

Capítulo I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES

En el presente capítulo se expone el marco teórico que establece los elementos básicos que permiten la investigación, desarrollado a partir de una revisión bibliográfica documental. Se elaboró el hilo conductor que aparece en la figura 1.1 que resume el tema objeto de investigación.

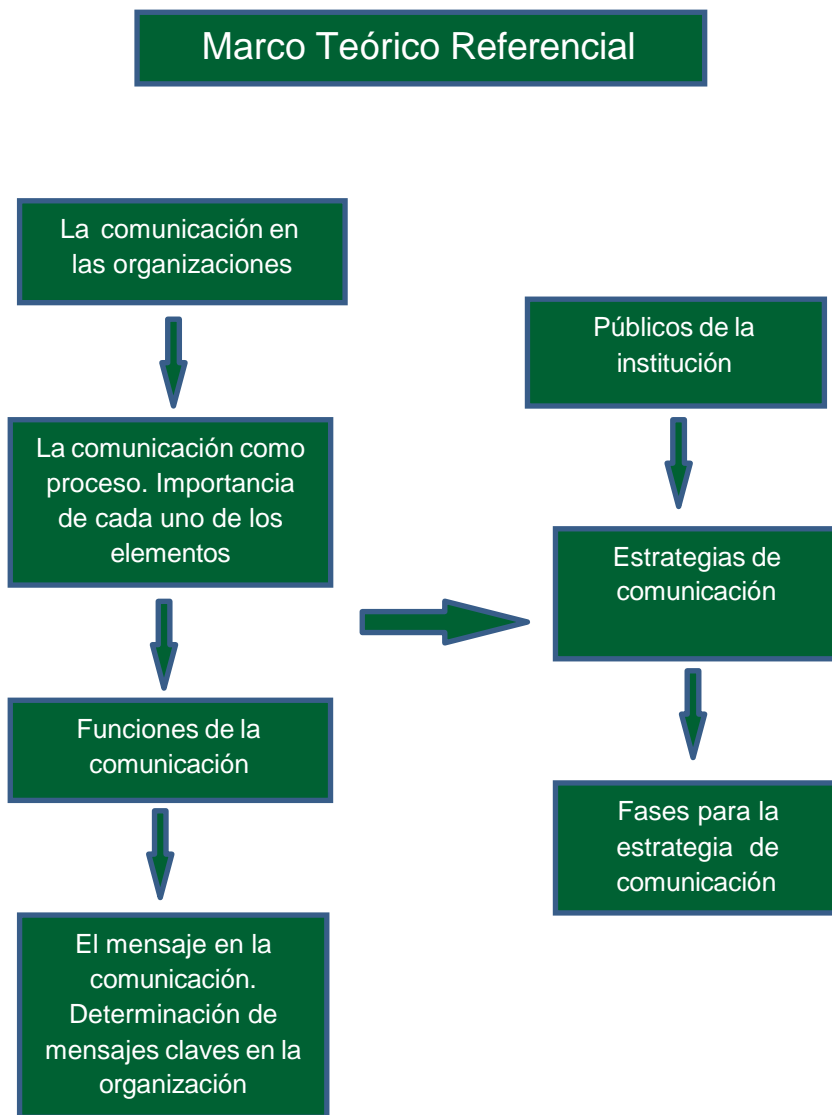


Figura 1.1: Hilo Conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.1 La comunicación en las organizaciones

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia. Las personas se comunican mediante palabras,

tonos de voz, y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones, en un contexto determinado. Creemos que actuamos sobre la misma realidad del otro y que el otro posee las mismas referencias que nosotros (Morera de Justo, 1993).

Esto provoca, con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, pérdida de energía, tiempo y oportunidades. Es asombrosa la cantidad de energía que se pierde diariamente en el mundo debido a errores de comunicación. Informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos. Y como consecuencia de todo esto pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales y personales, procesos judiciales y hasta guerra entre naciones (Morera de Justo, 1993). A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión. Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia en las empresas.

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana. Una gran cantidad de acciones de los seres humanos está caracterizada por la comunicación, particular atención tiene para las organizaciones este aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizacionales (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de éstas los Recursos Humanos juegan un importante rol para mejorarla. Por excelente que sea una idea, si ésta no se trasmite a quien debe actuar sobre ella de nada serviría. Cuando las personas dominan sus metas así como las razones que impulsan a los directivos en la toma de decisiones se eleva la confianza y la buena voluntad de los empleados (Morera de Justo, 1993).

Por la razón antes expuesta la comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones, entre otros. La comunicación organizacional tiene diversas definiciones, aunque en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto. Se considera que es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (Goldhaber, 1993).

Por otra parte se define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio (Andrade de San Miguel, 1995).

La autora considera que es sumamente importante la comunicación en las organizaciones cubanas, de ahí que los trabajadores se sientan identificados con la institución a la que pertenecen así como lograr el buen desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada centro laboral.

1.2 La comunicación como proceso. Importancia de cada uno de los elementos

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren nueve pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor. Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado (Berlo, 1995).

Los elementos que forman parte de un proceso de comunicación desde la perspectiva de la empresa cubana es el que consta de nueve elementos. (Hernández Gómez, 2009).

El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación. En una empresa, los memorandos son comunicaciones en las cuales quien las envía es el emisor del proceso de comunicación.

Codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión. Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la clave Morse, las letras. También existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, que tienen una manera especial de transmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura. Se debe elegir un código cuando se comunica. El código que normalmente se usa es el verbal, el lenguaje (Berlo, 1995).

El canal es el medio por el cual se trasmite en mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico. Los documentos formales (como gráficas o informes presupuestales) tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra tanto comunicación verbal como no verbal. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales formales son cartas, correos electrónicos, donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas, comentarios. En la sección de comunicación en las organizaciones se ven los tipos de comunicación que hay referentes principalmente a los canales, que son: la comunicación descendente, ascendente y horizontal. (Berlo, 2000).

La decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin

embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje.

El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación. (Hernández Gómez, 2009).

El mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor. El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor. Según Berlo (2000), los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo. Son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir, cifrar o poner en clave común sus ideas.

Retroalimentación: Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor. Si no se hace retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación. En una plática, el receptor que continúa la conversación que el emisor comenzó está llevando a cabo la retroalimentación. En una empresa, cuando se cita a junta por medio de un memorando, al momento de que las personas asisten se está llevando a cabo la retroalimentación. (Berlo , 2000).

El ruido es cualquier elemento que puede distorsionar los mensajes del receptor hacia los públicos.

La respuesta está constituida por aquellas conductas que se esperan de los públicos, y que pueden ser estrictamente informativas, cognitivas, emotivas y conductuales. (Hernández Gómez, 2009).

La autora considera que es importante tener claridad y objetividad del mensaje que desee transmitir el emisor, independientemente del canal utilizado, de ello depende que ocurra satisfactoriamente el proceso de retroalimentación entre las personas que integran una determinada institución.

1.3 Funciones de la comunicación

La comunicación es un elemento clave en la organización. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico. La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación (Portal Moreno, 2005).

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento. En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto. En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias 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 (Schein, 2009).

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual (Saladrigas Medina, 2006).

1.4 El mensaje de la comunicación. Determinación de mensajes claves en la organización

La comunicación organizacional hace llegar y produce nuevos conocimientos en los que reciben la información a través del mensaje. Desde la transmisión de la misión u objetivo supremo de la organización, es necesario tener claridad de los receptores a los cuales se dirige el mensaje; controlar las variables posibles que aseguren su percepción con el significado que en la codificación ha querido transmitir el emisor (Jaquinet Espinosa, 2002; Kotlery Armstrong, 2012; Robbins, 2013; Contreras, 2016). Los directivos de las organizaciones deben conocer a sus trabajadores para facilitar el alcance de niveles superiores de la calidad percibida por los mismos, de los mensajes enviados a ellos teniendo como concepto de mensaje el conjunto de símbolos que se transmiten una vez codificados por los emisores o fuentes.

Si el impacto de comunicación que se proponen los emisores de los mensajes es el mayor, deben cuidarse cada uno de los elementos que proyectan a sus receptores: el estilo de dirección, los colores utilizados para transmitir los mensajes, el canal utilizado, el aspecto personal y muchos más. (Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez y Smith Alayón, 2006; Kotlery Armstrong, 2008).

Al emitir un mensaje, debe estar bien definido el público al cual se dirige y las respuestas que se quieren obtener del mismo. Al seleccionarlo, hay que esclarecer qué comunicar, cómo comunicarlo, cuándo y dónde. Los receptores

pueden tener dificultades debido a la probabilidad de recibir los mensajes por la característica de la atención de ser selectiva. También, la distorsión y el recuerdo selectivo juegan su rol en este aspecto. La recepción de los mensajes provoca diversas respuestas en los que actúan como receptores. Los niveles de respuesta que se pueden encontrar en los miembros de una organización (Kotler, 2006) son:

Nivel de respuesta cognitiva: se ponen de manifiesto los conocimientos adquiridos por los receptores en la recepción de los mensajes. Se relaciona con el razonamiento lógico acerca de las informaciones objetivas que reciben.

Nivel de respuesta afectiva: se encierran las evaluaciones que de los mensajes recibidos realizan los receptores y las actitudes hacia los mismos a partir de la relación experiencia- conocimiento adquirido. Puede registrarse y evaluarse el grado de presencia percibida de los mensajes en cada uno de los receptores. Demuestra el dominio de los sentimientos y preferencias.

Nivel de respuesta comportamental: refleja las acciones que ejecutan los receptores del mensaje, una vez que lo hayan recibido.

Para realizar la medición de los diferentes niveles de respuestas dadas por los receptores de los mensajes, se tiene en cuenta que las percepciones de una misma situación son diferentes para cada uno de los receptores y las informaciones no están incorporadas a los receptores hasta que no han sido percibidas, comprendidas y memorizadas. La función reguladora de la percepción hace que se filtre la información y por lo tanto, algunos elementos de los mensajes emitidos son retenidos al responder a las necesidades de los receptores, algunos son deformados pues entran en contradicción con el marco de referencia y otros son completamente rechazados por ser molestos (Trelles Rodríguez, 2004; Robbins, 2013).

La forma en que se efectúa la recepción, determina el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández Beltrán, 2007). Se reflejan sentimientos de satisfacción que influyen en el desarrollo armónico y ascendente de la organización dada la medida en que se cubren las necesidades y expectativas de los receptores del mensaje.

1.5 Públicos de la Institución

El estudio de los públicos denota un espacio de gran importancia, porque depende de su satisfacción para el logro de los objetivos institucionales y por supuesto, su continuidad dentro de la Sociedad.

Querer decir todo, a todo el mundo, es sinónimo de fracaso, una comunicación debe dirigirse a un público preciso o segmentado que llamaremos público objetivo (Guía Práctica de Comunicación, 2000).

Habitualmente los públicos se segmentan en dependencia de los vínculos que posean con la Institución a que pertenecen. Los públicos se pueden catalogar en dos grupos, primero al público interno, se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y público externo, se relaciona con la institución, pero, no forma parte de su estructura. Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, que a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

Trelles (2005) define dos tipos de públicos, los internos van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estarán en concordancia con las características de cada empresa u organismo, o el lugar que ocupen en los procesos que dan sentido a la organización, sea esta de producción, de servicios lucrativos o no. Los segundos son los externos que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo.

1.6 Las estrategias de comunicación

El tema de las estrategias es de mucho interés para cualquier empresa, independientemente del nivel o grado de desarrollo que tenga su mirada hacia el mercado y el grado de formalización que haya adquirido. Este tema ha sido ampliamente tratado desde muy diversas aristas en la bibliografía internacional. El concepto estrategia es originario del campo militar, pero aparece en el ámbito económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944, teniendo como idea básica en ambos casos la competencia

entre adversarios para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del management con las obras pioneras de Andrews(1962) y Ansoff(1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro(Hernández Gómez, 2009).

El término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Algunas veces los directores hablan de sus estrategias para abrir mercado o estrategias para mejorar la calidad. La estrategia es aquella que define hacia dónde se dirige una empresa en el futuro, en vez de cómo va a llegar ahí (Morrisey, 1944). Las reflexiones sobre las estrategias y el pensamiento estratégico son numerosas. Una estrategia no es una meta. Como la vida misma, una estrategia debe estar enfocada en el viaje y no en la meta (Hernández Gómez, 2009).

Para Mintzberg (1993) la estrategia ha sido definida de múltiples maneras. Y este reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Este autor presenta cinco definiciones de estrategias: como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Dentro de una empresa la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determinan y revelan sus objetivos, propósitos o metas; así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios o que aspira una empresa, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta apartar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades(Andrews, 1993).

Generalmente las estrategias son formuladas tomando en consideración las políticas empresariales enunciadas. Por políticas vamos a entender el conjunto de pautas a seguir y que son de obligado cumplimiento en la empresa, es algo determinado que debe surgirse (Ferré, 2002).

Las estrategias se formulan para varios niveles en cualquier organización, así habrá una estrategia corporativa, que es la concerniente con los propósitos más generales de negocios para satisfacer las expectativas de los inversores; una estrategia para las unidades estratégicas de negocio, las que se refieren y están

articuladas sobre cómo un negocio compite exitosamente en un mercado en particular; y la estrategia funcional, que se refiere a cada una de las partes integrantes de un negocio. Esta estrategia se focaliza en aspectos como los recursos, procesos y personas dentro de una variable mercadotécnica (Hernández Gómez, 2009).

Según Carlos Núñez, el concepto de Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo. (Núñez,2003).

La Estrategia de Comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, la estrategia implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere análisis profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Fernández Hernández,2016.

Las Estrategias Comunicativas deben partir de un diagnóstico de la situación problemática para saber hasta “dónde se puede y quiere llegar”. Sus objetivos deben apuntar al apoyo de los objetivos estratégicos institucionales que involucran al resto de los subsistemas de la entidad. (Peña Acuña, Beatriz, 2015).

1.7 Fases para la estrategia de comunicación

En cuanto a las fases para organizar la comunicación institucional, se puede decir que, aunque no exista una metodología absoluta para describirlas coexiste consenso en determinar cuatro fases fundamentales (Sensat Carreño, 2019). Estas son: la Fase de Diagnóstico o Análisis, la Fase de Planificación y Programación, la Fase de Ejecución o Implementación y la Fase de Control y Evaluación.

Cada una de estas fases, conduce necesariamente a la siguiente, o sea, el resultado de cada una sustentará a la otra, de forma tal que la última, una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera, para seguir avanzando. Es importante no violentar la disposición metódica de las mismas.

Fase de Diagnóstico o Análisis

El diagnóstico es un procedimiento investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación en las organizaciones. Este 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. Es preciso aclarar que existen varios criterios sobre el diagnóstico, pero se considera acertado (Arzuaga, 2003) cuando expresa que el diagnóstico “es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución”.

El diagnóstico, pretende descubrir fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad.

Fase de Planificación y Programación

La fase de planificación y programación es uno de los momentos más importantes de la estrategia de comunicación. A partir de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se fijan prioridades, objetivos y metas en el tiempo y espacio, se movilizan recursos humanos, materiales y financieros en un conjunto organizado de actividades que responden a estos. En la práctica, es el momento en que se toman las decisiones sobre “qué hacer, cómo hacerlo y cuando hacerlo, quién debe hacerlo, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo” (Rivero, 2010).

Fase de Ejecución o Implementación

La fase de implementación es donde se materializa la gestión de la comunicación empresarial. Es aquí donde se ultiman detalles y condiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El trabajo de coordinación de las acciones y operaciones específicas para la ejecución de cada actividad es un importante escalón para el éxito de la misma. Para ello deberán adoptarse instrumentos de control, como

cronogramas, flujogramas, listas de chequeo, entre otros. Es aquí donde podrá verificarse el éxito de las etapas anteriores. Cuanto mayor haya sido la participación de todos los factores involucrados en las etapas de diagnóstico y planificación, mayor será su implicación en su puesta en marcha, disminuyendo así el período de implantación necesario.

Fase de Control y Evaluación

Esta es la fase que cierra el ciclo que comprende la estrategia de comunicación, pero a su vez es el punto de partida para la nueva etapa. Sus resultados permiten evidenciar la contribución real de la comunicación al logro de la estrategia empresarial, de ahí que deba ser asumida con extrema rigurosidad.

La evaluación es un proceso que permite verificar si la materialización y los resultados de las acciones coinciden con los objetivos y metas propuestos (Rivero, 2010). Las organizaciones, por tanto, necesitarán establecer un sistema regular de registro y análisis que permita controlar y evaluar la marcha de las acciones, identificar las desviaciones y proporcionar los elementos para corregirlas.

Para ello, deberán definirse los indicadores de control desde el mismo comienzo del proceso, a fin de establecer un sistema de seguimiento efectivo durante todas las fases o etapas del mismo. A su vez, deberán identificarse los puntos de control relevantes que proporcionarán la retroalimentación necesaria para la medición del progreso hacia el logro de los objetivos. (Scherbina, 2012).

Otras fases para el diseño de la estrategia de comunicación institucional

Sensat Carreño, 2017 y Serrate Alfonso, 2016 plantean las siguientes fases:

Fase 1 Preparación inicial: Se realiza teniendo en cuenta las características y la disposición de la organización para mejorar el sistema de comunicación; que cuenta de dos etapas: Creación del equipo de trabajo y la de capacitación.

Fase 2 Diagnóstico de la situación actual: Se propone una caracterización general de la organización que permite trabajar sobre la mejora continua del proceso de comunicación. Aquí se investiga el mercado exterior en la primera

etapa, se realiza un análisis cultural en la segunda y concluye con la elaboración del plan estratégico de comunicación.

Fase 3 Evaluación y seguimiento. Aquí se determinan las debilidades y las acciones de mejora.

Según Sensat Carreño, 2017 el diseño de la estrategia de comunicación institucional se debe estructurar en cuatro fases, difiriendo de la anterior en la incorporación de una fase destinada al diseño de la estrategia de comunicación institucional. Esta aparece detallada en el Capítulo II, pues constituye el procedimiento por el cual se rigió la autora para la confección de la Estrategia de comunicación organizacional interna en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas, que se presenta en esta tesis.

Conclusiones del Capítulo I:

Una vez concluida la revisión de los aspectos teóricos conceptuales referentes a la comunicación organizacional y los diversos criterios al respecto se considera que:

1. La comunicación organizacional, es una ciencia joven que merece ser estudiada para brindar nuevos aportes.
2. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las instituciones, es una herramienta, un elemento clave y juega papel primordial en el mantenimiento y posicionamiento de la institución de manera general.
3. La estrategia de comunicación, se encarga de organizar: quién comunica, qué, a quienes, con qué objetivos, con qué inversión, con qué resultados y por qué medios.
4. Las fases son la orientación metodológica para la confección de la estrategia de comunicación.

Capítulo II. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATANZAS.

En el presente capítulo se realiza la caracterización del objeto de estudio y se expone el procedimiento metodológico empleado para diseñar la Estrategia de comunicación del centro.

2.1 Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas tiene como objetivo principal comercializar los diferentes tipos de hidrocarburos de la unión CUPET por vía marítima, oleoductos y transporte terrestre (camiones cisternas, pailas, ferrocarril) ya sea a clientes de nuestra provincia como del resto de nuestro país. Ubicada en el kilómetro 4,5 de la Zona Industrial en el litoral norte de la Bahía de Matanzas, Cuba. Se extiende a lo largo de 4 kilómetros, ocupando un área de 110 ha.

La empresa cuenta con una **UEB de Operaciones**, que a su vez integra áreas preparadas para la recepción y entrega por vía marítima y terrestre, además el almacenamiento de variados productos en tanques de distintas capacidades. Dispone de 5 muelles con capacidad de operación para buques de hasta 150 000 DWT; una base de crudos y suministros donde se recibe crudo de los principales yacimientos del país mediante 2 oleoductos, y se preparan mezclas para la economía nacional con facilidades de calentamiento. Somos líderes en la comercialización del crudo nacional y sus mezclas.

La UEB Comercial realiza el análisis de las solicitudes y contratos con los clientes; la cartera de productos incluye también los combustibles de aviación, domésticos, automotores y solventes. La comercialización se realiza utilizando los canales de distribución: marítimo, oleoducto, ferroviario y automotor. La manipulación anual de combustibles supera el 50% del consumo del país.

En las **UEB Mantenimiento y Logística** se ejecutan tareas de apoyo que garantizan el funcionamiento tecnológico y del transporte, así como del abastecimiento y almacenamiento de materiales.

En la **UEB inversiones** se desarrolla la programación de los proyectos de inversiones y se controla la ejecución y avance físico de las obras del Plan de Inversiones y reparaciones capitales de tanques.

En el **Laboratorio** se realizan ensayos físico – químico y se encuentran acreditados por la Oficina Nacional de Normalización 18 ensayos.

Además, existen 4 áreas de regulación y control nombradas Dirección General, Dirección Técnica, Dirección de Capital Humano y Dirección Contable Financiera.

Ver **Anexo1**. Estructura de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Misión

Brindar servicios de almacenamiento de combustibles y su comercialización a objetivos económicos del país y el territorio matancero, promoviendo el uso óptimo de los mismos, apoyados en la capacidad tecnológica instalada y un capital humano competente, distinguiéndonos por la preparación de crudo nacional mejorado y por la calidad, responsabilidad ambiental y seguridad en nuestras operaciones.

Visión

Ser la comercializadora de combustibles de referencia en el país, operando con fiabilidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, apoyados en tecnologías de punta y un capital humano altamente competitivo.

Valores compartidos por los trabajadores: Profesionalidad, Trabajo en equipo, Sentido de Pertenencia, Eficiencia.

VALORES	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPORIAMIENTOS
Profesionalidad:	Ser competente en el desempeño de las actividades, con un comportamiento ético	Domina técnicamente las funciones de su puesto de trabajo.
		Ejecuta las actividades del

	<p>moral acorde a los principios de la Organización enfocado a la satisfacción del cliente.</p>	<p>puesto acorde a los requerimientos establecidos.</p> <p>Es amable, cortés y cooperativo tanto con sus compañeros de trabajo como con los clientes y proveedores.</p> <p>Posee imagen personal acorde a las normas éticas de nuestra empresa.</p>
<p>Trabajo en equipo:</p>	<p>Actitud colaborativa de todos los miembros de la Organización en función del cumplimiento de la Estrategia, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio.</p>	<p>Colabora con los miembros del equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas.</p> <p>Colegia las ideas y decisiones con el equipo y reconoce el trabajo de sus miembros.</p> <p>Se comunica de forma transparente con los miembros del equipo.</p> <p>Participa activamente en las tareas del equipo de trabajo, estableciendo buenas relaciones con el resto de las áreas.</p>
<p>Sentido de Pertenencia:</p>	<p>Sentirse reconocido, comprometido con los resultados y dueños de la Organización, convirtiéndose en una relación sinérgica entre las personas y la</p>	<p>Combate las acciones que afectan el funcionamiento correcto de la empresa.</p> <p>Cuida los medios y recursos de la Organización.</p> <p>Participa en las tareas que se organizan en la empresa.</p>

	Organización, siendo beneficiosa para ambos.	Mantiene estabilidad en su puesto de trabajo.
Eficiencia:	Ser capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles en la Organización.	Realiza las tareas asignadas en el tiempo establecido y con los recursos necesarios.
		Busca alternativas para ahorrar recursos y tiempo en la ejecución de las tareas.

OBJETO SOCIAL

Mediante Resolución 680, emitida el 18 de noviembre del 2013, por el Ministro de Economía y Planificación, se aprobó como objeto social: “brindar servicios de transportación y comercialización de combustible y gas”.

Desde el año 2001 fue aprobada la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, tiene certificados los Sistemas de Gestión de la Calidad, Contabilidad y el Control Interno. Cuenta con la fuerza laboral calificada y con experiencia en la industria petrolera.

Caracterización de la Fuerza de trabajo

Los directivos y mandos intermedios adjudicados con la categoría de cuadros, representan aproximadamente un 4.2% del total de los trabajadores. En su mayoría son de formación ingenieros o licenciados en especialidades de las ciencias por lo que deben potenciar la comunicación oral y escrita. De la fuerza laboral el 30.2% es universitaria, el 35.0% es técnico medio, el 20.5% tiene 12mo grado, el 13.5 % tiene 9no grado, el 0.8 % tiene 6to grado, para un total de 648 trabajadores. El promedio de edad es de 41 años, el 25% son mujeres, el 6% son militantes de la UJC y el 19% del PCC. Por las características de la industria petrolera existe una marcada prevalencia del sexo masculino sobre el femenino.

2.2 Propuesta Metodológica para la elaboración de La Estrategia de Comunicación Organizacional Interna en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Para la determinación del procedimiento metodológico se revisaron diferentes procedimientos reflejados en la literatura científica, enfatizando en los propuestos por: Rivero (2010), Serrate Alfonso (2016), Sensat Carreño (2017) lo cual permitió determinar las fases que se conciben en la metodología. Se empleó el procedimiento metodológico presentado en el Congreso Internacional de Información INFO 2016 (Sensat Carreño y Serrate Alfonso 2016), mejorado en el Simposio Nacional de Psicología 2017 (Sensat Carreño, 2017). A continuación, se describen cada una de sus fases.

Fase 1 Preparación inicial:

Esta fase se ejecuta teniendo en cuenta las características y la disposición de la organización para mejorar el sistema de comunicación, partiendo de la creación del equipo de trabajo y el adiestramiento a los trabajadores de la institución, sobre los contenidos relacionados con la gestión de la comunicación en el contexto organizacional.

Se realiza teniendo en cuenta las características y la disposición de la organización para mejorar el sistema de comunicación.

Objetivo: Involucrar al personal del centro en el proceso de diseño de la estrategia de comunicación organizacional interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Actividades a desarrollar durante la fase:

Creación del equipo de trabajo: En esta etapa se selecciona el comité asesor de comunicación cuya función es diseñar y planificar el estudio de la comunicación en correspondencia con las características de la organización. Esta selección se realizó por método de inclusión, tomando para ello los criterios siguientes.

Especialistas graduados en ciencias de la información, informática y psicología.

Especialistas que contaran con las habilidades requeridas para el ejercicio, las mismas fueron tomadas del perfil de competencias y evaluación del desempeñado

de los seleccionados. Información facilitada por la Dirección de Recursos Humanos.

Capacitación a los trabajadores del centro: El objetivo de esta etapa radica en brindar información a los trabajadores sobre los contenidos relacionados con la gestión de la comunicación en el contexto organizacional, la necesidad de la creación de la estrategia de comunicación organizacional, la responsabilidad con la información a brindar en el diagnóstico y la importancia de su implementación.

Fase 2 Diagnóstico de la situación actual de la comunicación institucional en el centro:

En esta etapa se determina la situación en que se encuentra la comunicación en la empresa, fundamentando el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en la comunicación.

Se propone una caracterización general de la organización que permite trabajar sobre la mejora continua del proceso de comunicación.

Objetivo: Conocer la situación actual de la comunicación organizacional interna en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Para obtener resultados relevantes en el diagnóstico, se comenzó conformando el grupo de expertos, siendo estos los indicados para brindar información en cuanto al público objetivo, al mismo tiempo que se encargarán de cruzar la matriz DAFO, luego de identificar, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La selección de los integrantes del grupo de expertos se efectuó por el método de inclusión.

Se tuvo en cuenta también para el diagnóstico; los mensajes más frecuentes, conocimiento de misión visión y valores compartidos en el centro, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del centro, aspectos positivos y negativos de la comunicación en el centro, así como la percepción de los trabajadores sobre la comunicación interna.

Para ejecutar este ejercicio la autora se apoyó en las siguientes técnicas:

Unos de los métodos aplicados para desarrollar este estudio fue la observación directa, mediante la misma el investigador entra en contacto inmediato con el objeto de observación, es decir, con los trabajadores de la empresa. En este caso

el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, sino solamente es testigo de lo que ocurre en estas actividades. (García Dihigo, 2016).

La entrevista como método empírico de investigación es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. (Moreno Cano, 2015).

La encuesta según (Bermejo, 1998), puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el objetivo de estudiar determinados hechos o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos.

Se emplearon durante la realización de la investigación el método universal: Materialismo Dialéctico y métodos generales: Análisis histórico y el lógico, inducción-deducción, análisis y síntesis. En el estudio de los datos se utilizó la estadística descriptiva para determinar análisis de por ciento.

Fase 3 Diseño de la estrategia de comunicación institucional:

Define las acciones orientadas al público interno y externo de la organización, responsabilidades, evidencia y retroalimentación.

Objetivo: Definir la política y responsabilidades de comunicación, contenido de la estrategia, así como la planificación de los mensajes y canales de comunicación a emplear.

Para la ejecución de esta fase, se debe tener en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, los cuales tributarán a la determinación de los públicos, niveles y flujos de comunicación, canales más utilizados, mensajes más frecuentes y mensajes más demandados, así como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del centro, obtenido a partir de la aplicación de la matriz DAFO; enfatizando en aquellos que afectan el ámbito comunicacional, para determinar si la estrategia se tornará Defensiva, Ofensiva, de Supervivencia o de Reorientación. Con esta información se procede a la confección de la estrategia.

Fase 4 Evaluación y seguimiento

En esta fase se definen cuáles serán los mecanismos establecidos por la institución para llevar a cabo el proceso de evaluación de la estrategia de comunicación institucional una vez diseñada.

Para su ejecución se propone tener en cuenta los siguientes pasos:

Determinación de las acciones para el seguimiento y control de la planificación definida en la estrategia.

Determinación de las operaciones para evaluar la estrategia de comunicación institucional.

Acciones de mejora: Permite proyectar acciones correctivas y de mejoras a la Estrategia de comunicación institucional del centro.

Figura 1.2 Procedimiento metodológico de las fases.



Conclusiones del Capítulo II:

1. El procedimiento metodológico seleccionado (Sensat Carreño 2017), está constituido por una secuencia de 4 fases, en el que se incluyen, preparación inicial, diagnóstico de la situación actual, diseño de la estrategia de comunicación y evaluación y seguimiento, lo cual permite el desarrollo de esta tesis.
2. Las técnicas propuestas son, los cuestionarios; relaciones interpersonales, comunicación Interna, elementos de la comunicación interna de la organización, entrevistas individuales por muestreo probabilístico y la observación como método empírico.

Capítulo III. Confección e implementación de la Estrategia de Comunicación en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas

3.1 Justificación de la Estrategia.

Para iniciar la fase 1 del procedimiento metodológico utilizado por la autora se realizó una capacitación a los directivos en el consejo de dirección y a los trabajadores en los matutinos de las diferentes áreas operacionales sobre la importancia de la aplicación del diagnóstico de comunicación y su repercusión en aras de mejorar la comunicación organizacional interna en la empresa.

Se creó un equipo de trabajo integrado por la psicóloga y la especialista en comunicación de la entidad para la confección de encuestas, así como ingenieros informáticos para facilitar la tabulación en tablas Excel de las diferentes técnicas utilizadas en la investigación.

Para desarrollar con éxito la comunicación empresarial es necesaria la planificación estratégica y no dar posibilidades a la espontaneidad ni a la improvisación, es por ello que la presente estrategia, correspondiente al período 2018-2020, tiene como finalidad proyectar el sistema de gestión de la comunicación en aras de organizar y fortalecer los procesos comunicativos para hacerlos más efectivos al fomentar la participación y el diálogo de los trabajadores en los asuntos de la organización para alcanzar las metas y objetivos trazados. Esencial es la proyección de la identidad con estrategia monolítica ante los diversos públicos para que la imagen que estos perciban responda a la filosofía empresarial, basada en la misión y visión de la organización, así como en sus posibilidades de adaptarse a las cambiantes y exigentes condiciones del mundo actual.

Es esta estrategia el principal punto de partida para todo el proceso de trazabilidad e implementación del sistema de comunicación según las exigencias del decreto ley 252 y el decreto 281 anotado y concordado así como la resolución 60 del control interno.

Objetivo general de la estrategia

Continuar implementando un sistema de comunicación acorde con los requerimientos del Decreto 281 anotado y concordado, así como la resolución 60 del control interno para favorecer un clima de motivación en los diversos públicos de las organizaciones y que estos sean promotores de la Identidad Corporativa y de un estilo de comunicación que favorezca el logro de los objetivos empresariales.

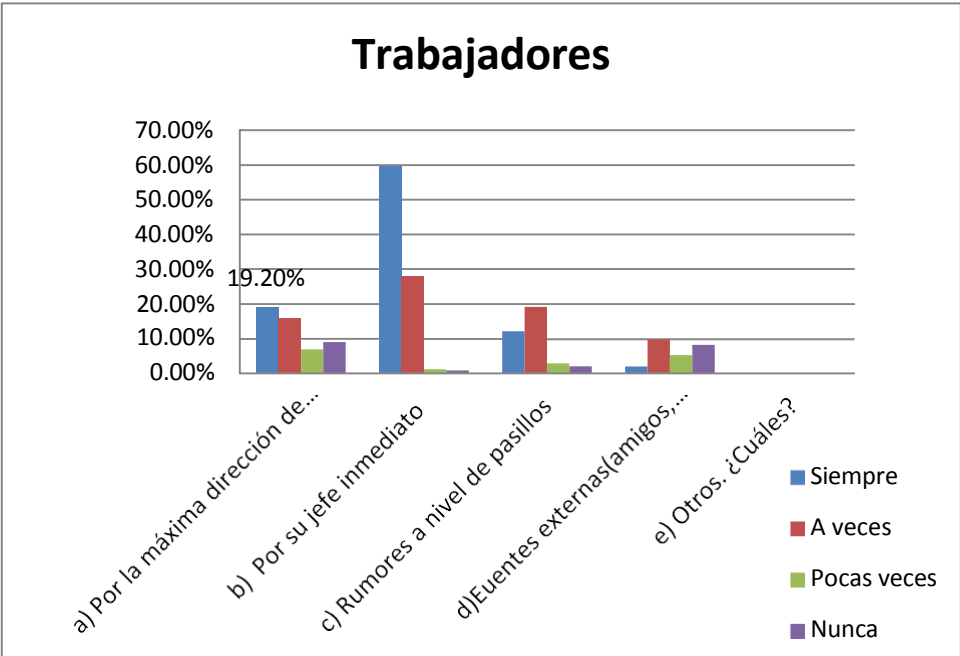
3.2 Matriz DAFO de la actividad de comunicación en La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.Fase2

Utilizando la Fase 2 del procedimiento utilizado por la autora en el capítulo 2 y con la aplicación de las técnicas mencionadas en epígrafes anteriores se aplicó el diagnóstico de comunicación en La empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas arrojando a los resultados que se muestran en este epígrafe, así como la matriz DAFO, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Fortalezas

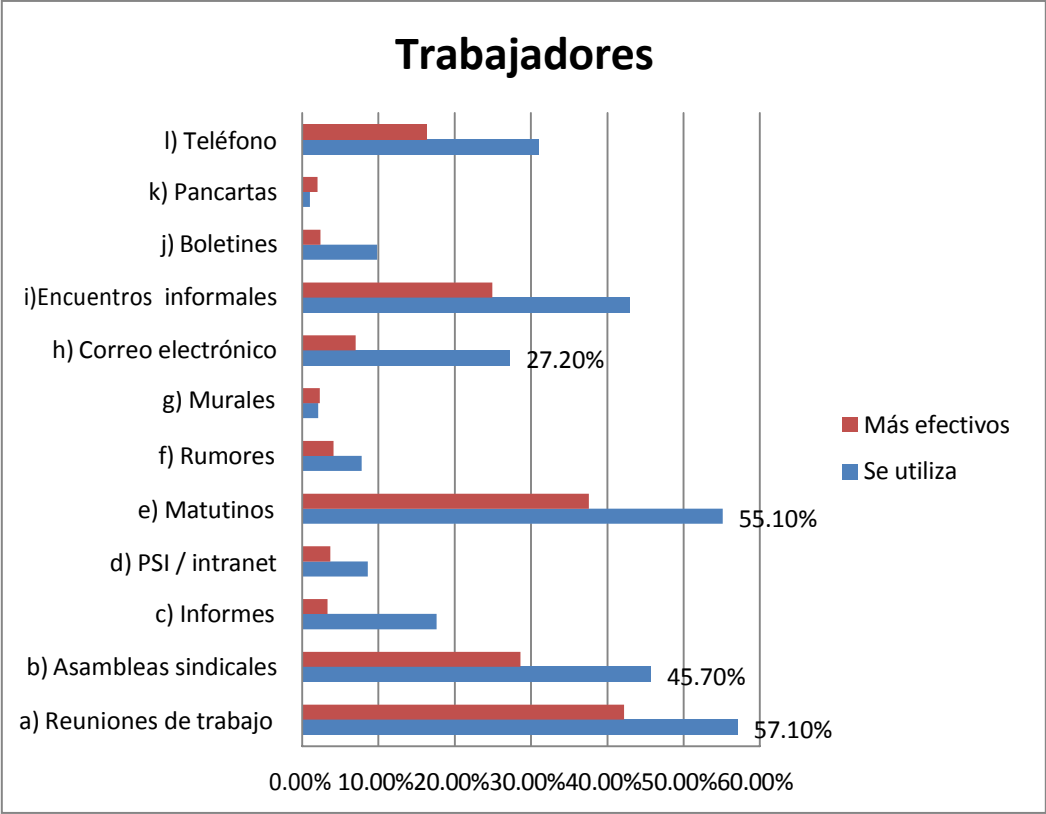
Los trabajadores siempre se enteran de las informaciones generales de la empresa por la máxima dirección de la entidad con un 19.2% y por el jefe inmediato con un 59.6%, así muestra el **Gráfico 1**.

Ver **Anexo 2**



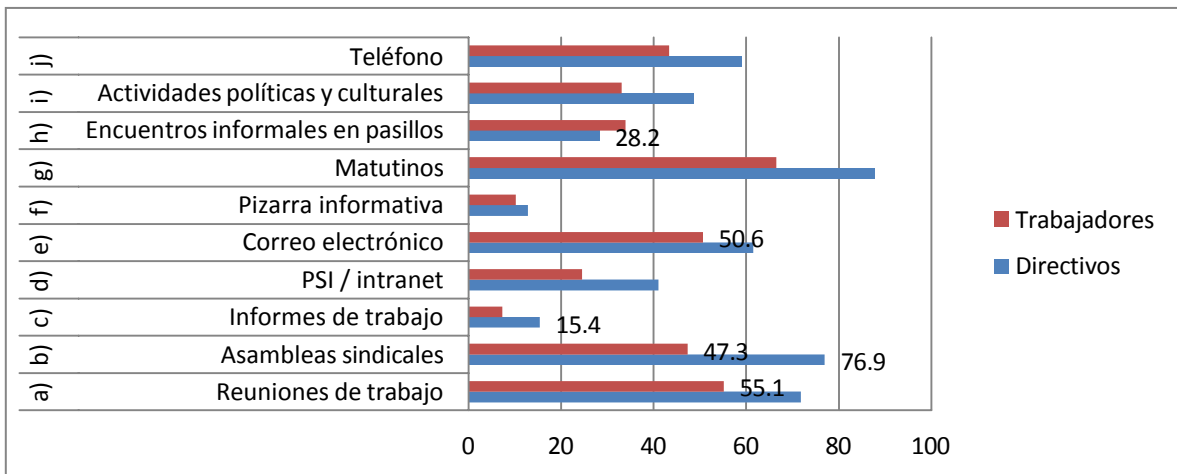
Los canales más usados y los más efectivos para transmitirle a los trabajadores las informaciones de la empresa son reuniones de trabajo con 57.10%, asambleas sindicales 45.7 % y matutinos 55.1 %, así muestra el **Gráfico 2**.

Ver **Anexo 3**



Los espacios de que disponen los trabajadores en la empresa para intercambiar entre ellos son reuniones de trabajo con 55.1%, asambleas sindicales 47.3%, correo electrónico 50.6 %, matutinos 66.5 %, encuentros informales en pasillos 33.9%, actividades políticas y culturales 33.1%, teléfono 43.3%, así muestra el **Gráfico 3**.

Ver **Anexo 4**



El directivo explica siempre a sus trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección con un 39.6%. Ver **Anexo 5**

El directivo siempre le pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar con un 32.2%. Ver **Anexo 6**

Los directivos manifiestan que casi siempre aplican correctamente las pautas de la identidad visual con un 38.5%, mientras que los trabajadores manifiestan que siempre con 38.0%. Ver **Anexo 7**

Los canales que se utilizan y resultan más efectivos para recibir las opiniones, sugerencias o irregularidades de los trabajadores son: reuniones de trabajo con 58%; mientras que las asambleas sindicales con 39.6% , matutinos con 44.5% , correo electrónico 35.5% y encuentros informales con 35.5%.Ver**Anexo 8**

Constantemente las comunicaciones e informaciones más recibidas son para indicarme la manera de realizar los trabajos, capacitare, orientar, precisar los objetivos de lo que se debe hacer con 66.5%, para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo y conseguir los objetivos previstos 62.4% , para preocuparse por las actitudes, nivel de satisfacción y realización en la empresa e interesarse por los sentimientos, por el estado de las relaciones interpersonales 39.2%. Ver **Anexo 9**

En cuanto al estado de estos aspectos en la empresa se observa ni débil ni fuerte con tendencia a fuerte los siguientes: orgullo por el sector 48.2%, implementación de la identidad visual de la empresa 44.1%, motivación por el trabajo 44.9%,

comunicación e/t directivos y mandos intermedios 46.9%. Mientras que los trabajadores consideran como fuerte la responsabilidad 55.1%. Ver **Anexo 10**

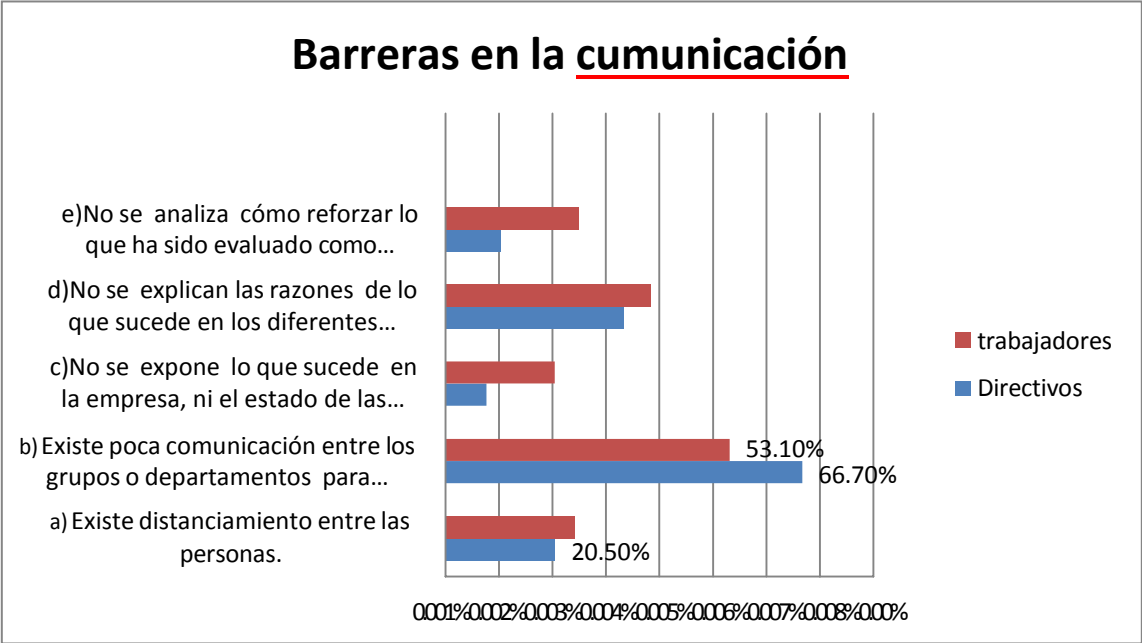
Los trabajadores declaran que el estado de progreso o retroceso de la empresa se mantiene igual. Ver **Anexo 11**

Los trabajadores declaran que las perspectivas de progreso o retroceso para los próximos 2 años la empresa se mantendrá igual. Ver **Anexo 11**

Debilidades. Ver **Anexo 12**

Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes con 53.10%.

No se explican las razones de lo que sucede en los diferentes ámbitos de la empresa con un 20.4%, así muestra el **Gráfico 4**.



Al informar las decisiones a los trabajadores no se ofrecen los argumentos 49.0%. Ver **Anexo 13**

Débil comunicación de los trabajadores con los directivos. 42.4% y Débil comunicación de la dirección con los trabajadores. 38.4%. Ver **Anexo 10**

Oportunidades

Diversificación en las modalidades de Contratos y venta liberada de GLP a la población en la provincia de Matanzas.

Continuidad de los proyectos en la Zona Económica Exclusiva y la Franja Norte.
Establecimiento del Sistema de Comunicación Empresarial en el decreto Ley 252 y el decreto 281 anotado y concordado.

Seguimiento al componente de información y comunicación en la resolución 60 del control interno.

Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social.

Amenazas:

Afectaciones provocadas por la crisis mundial (económica y energética).

Caída de los precios del petróleo.

Mantenimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos contra Cuba.

Situación financiera del país.

3.3 Caracterización general de la comunicación en la empresa.

Posteriormente de la aplicación del diagnóstico de Comunicación en La empresa Comercializadora de combustibles Matanzas, la autora utiliza la fase 3 mencionada en el capítulo 2 para determinar los públicos, niveles y flujos de comunicación, canales más utilizados, mensajes más frecuentes y mensajes más demandados en la institución petrolera.

El tipo de comunicación formal es la que predomina en la empresa porque predomina el uso de canales formales para todas las formas comunicacionales tales como: reuniones de trabajo, asambleas sindicales, matutinos. No obstante se puede apreciar que también se usan los canales informales como correo electrónico, teléfono y encuentros informales. El flujo de comunicación existente es descendente (desde la dirección hacia los trabajadores) porque los trabajadores siempre se enteran de las informaciones generales sobre la empresa por la máxima dirección de la entidad y por el jefe inmediato. Los canales más usados y los más efectivos para transmitirle a los trabajadores las informaciones de la empresa son reuniones de trabajo, asambleas sindicales y matutinos. Con respecto a los tipos de mensajes más frecuentes se aprecian los de tareas para informar a los trabajadores sobre la manera de realizar los trabajos, capacitar,

orientar, establecer objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. Los mensajes de mantenimiento para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. También los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente actitudes, satisfacción y realización, los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por lo expuesto anteriormente se evidencia un balance entre los tres tipos de mensajes (de tarea, mantenimiento y humanos).

Marcado carácter formal y por los niveles jerárquicos establecidos.

En las encuestas aplicadas se pudo apreciar que no existen grandes discrepancias entre los criterios ofrecidos por los directivos y mandos intermedios y los de los trabajadores. Por lo que los procesos comunicativos están siendo percibidos por los trabajadores de la misma manera que están considerándolo los mandos intermedios y directivos.

Por lo anterior predomina un enfoque mecánico de la comunicación.

Caracterización de los públicos internos:

Caracterización: Los directivos y mandos intermedios adjudicados con la categoría de cuadros, representan aproximadamente un 4.2% del total de los trabajadores. En su mayoría son de formación ingenieros o licenciados en especialidades de las ciencias por lo que deben potenciar la comunicación oral y escrita. Se encargan de transmitir los mensajes para indicar la manera de realizar los trabajos, capacitar, orientar, precisar los objetivos de lo que se debe hacer y en un segundo lugar de prioridad los mensajes son para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo y conseguir los objetivos previstos (balance en los tres tipos de mensajes. De tarea, mantenimiento y humanos).

Prefieren los canales directos, masivos y formales (reuniones, asambleas sindicales y matutinas). Manifiestan que siempre explican a sus trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección. Declaran

que siempre le piden opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar.

Trabajadores de la base: el 30.2 % son técnicos de nivel superior, alrededor del 35.0% son técnico medio, el 20.5% tienen grado 12 aprobado, el 13.5% tiene 9no grado y solo el 0.8% tiene 6to grado.

En cuanto a la categoría ocupacional prevalecen los técnicos con el 49.20%, seguidos de estos los operarios con un 45.2%, los trabajadores de servicios representan el 1.4% y los cuadros representan el 4.2%.

Por las características de la industria petrolera existe una marcada prevalencia del sexo masculino sobre el femenino.

Los trabajadores declaran satisfacción por el trabajo que realizan y buenas relaciones interpersonales pero manifiestan dificultades en la comunicación entre los grupos o áreas de trabajo para resolver los problemas comunes.

Prefieren los canales directos y formales de comunicación como reuniones, asambleas y matutinos. Consideran que existe un marcado uso de mensajes para indicar la manera de realizar los trabajos, capacitar, orientar, precisar los objetivos de lo que se debe hacer y en un segundo lugar de prioridad los mensajes son para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo y conseguir los objetivos previstos.

Plan de medios: comunicación interna

Canales personalizados:

Formales directos:

- Despachos personales (cara a cara)

Formales indirectos:

- Cartas personalizadas
- Diplomas
- Informes
- Cartilla de Bienvenida
- Correo electrónico

- PSI (jabber)
- Teléfono

Canales masivos:

Formales directos:

- Matutinos (generales y por áreas)
- Reuniones(generales y por áreas)
- Asambleas (por secciones sindicales y de representantes)
- Actividades políticas culturales

Formales indirectos:

- Página Web
- Intranet
- Boletín empresarial
- Murales
- Suelos
- Plegables
- Pizarras informativas
- Pancartas
- PSI (Jabber)
- Correo electrónico

Informales indirectos:

- Buzones

Informales directos:

- Encuentros informales (rumores).
- Actividades políticas culturales

Adoptan un carácter formal e informal en dependencia del mensaje que se

transmita:

- PSI.
- Teléfonos.
- Correo electrónico.
- Actividades políticas culturales.

Ejes temáticos:

- Debilidades detectadas en el diagnóstico
- Identidad visual e imagen institucionales
- Uso y efectividad de canales(formales e informales)
- Valores y necesidades
- Participación en los procesos de la organización
- Formación y desarrollo

Caracterización de los públicos externos:

Comunidad: Fortalecer el trabajo con los públicos externos declarados en el folder de clientes y proveedores, para que permita la percepción de identidad orientada a la imagen deseada por la organización. (EMCOR, EMSERPET, EMPET, CPP, Instituciones Culturales, Medios de Prensa, Organizaciones Políticas). Se debe continuar el vínculo con la Escuela Vocacional de Arte, Casa de Cultura Bonifacio Byrne. Realizar colectas y formar una valija para donar al Hogar de niños sin amparo filial. Tener en cuenta al Reparto Dubroq, poblado más cercano a la empresa.

Medios de prensa nacionales: El trabajo con estos públicos estará siempre regido por las **Directivas para el trabajo con los medios de prensa nacionales.** Con el objetivo de dar solución a los problemas que dificultan la normal circulación de la información y el ejercicio del periodismo, que limita la formación en nuestro pueblo de una sólida cultura política, base de una cultura general integral, el Buró Político del Comité Central del PCC, el Ministerio de Energía y Minas y la Unión Cuba-Petróleo elaboraron orientaciones que sirven como base para proponer las siguientes directivas.

La máxima dirección de la Unión Cuba-Petróleo y de cada Empresa serán las responsables de:

Atender y responder las solicitudes de información requeridas por los medios nacionales, así como de la información que se publica sobre su empresa en los medios nacionales en correspondencia con las presentes directivas:

El grupo Gestión de la Comunicación (subordinado a la Dirección de Organización de la Unión Cuba-Petróleo) será el encargo de desarrollar todas las funciones corporativas relacionadas con el trabajo con los medios de prensa nacionales; en las empresas las realizará el comunicador institucional o el especialista que desarrolle las funciones de comunicación empresarial y estos serán los principales coordinadores y responsables de la atención y respuesta a los medios de prensa nacionales siempre con la previa consulta y aprobación del Consejo de Dirección de cada empresa). El Grupo Gestión de la Comunicación o los especialistas en comunicación de las empresas NUNCA definirán qué se publica sino la calidad de la información o mensaje que se va a ofrecer a los medios y realiza las coordinaciones con los mismos.

Las informaciones con carácter institucional que se vayan a emitir hacia los medios de prensa serán revisadas desde el punto de vista de redacción por parte del grupo Gestión de la Comunicación.

En aras de la calidad del mensaje, el Especialista en Comunicación de la entidad involucrada, deberá participar en el proceso de redacción de las respuestas a cartas y otras formas de quejas o señalamientos que aparezcan publicados en los órganos de prensa, vinculados a nuestras entidades. Es un deber de dirigentes y funcionarios dar respuestas rápidas y convincentes así como asumir una actitud autocrítica y responsable.

Se debe garantizar el rápido acceso de los periodistas a las fuentes de información, este será siempre a través del Grupo Gestión de la Comunicación o el especialista en comunicación de cada empresa. Siempre se comunicará de manera inmediata al Grupo de Comunicación de la Unión las gestiones con la prensa y los intereses de los medios de comunicación.

Los principales cuadros administrativos deben estar preparados para cuando la prensa les solicita la información, que la brinden de manera responsable, emitiendo sus opiniones, de tal manera que con veracidad, muestren a nuestro pueblo el estado del trabajo en las áreas que dirigen, con la limitación o prohibición de publicar:

Lo establecido en la Lista Interna para la Protección de la Información Oficial Clasificada.

No ofrecer cifras sensibles de la producción, los datos estadísticos que se divulgarán, serán los que aparezcan publicados en el sitio oficial de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).

Aunque siempre hay que informar al grupo Gestión de la Comunicación de la Unión todas las solicitudes o intereses con los medios de prensa nacionales, se pueden publicar sin necesidad de otro nivel de aprobación que no sea en la propia entidad o empresa, esta debe corresponderse con:

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los Objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del PCC.

Favorecer los trabajos periodísticos que potencien los valores y el protagonismo de los trabajadores de los diferentes sectores de nuestra industria, destacando a vanguardias nacionales, héroes del trabajo, innovadores y racionalizadores, científicos destacados, mujeres y hombres en general que sustentan el trabajo de la industria petrolera cubana. De igual manera resaltar el liderazgo del personal administrativo en nuestra sociedad.

NOTA: Ante el interés de algún medio de prensa por algún tema no declarado en estas directivas, debe ser consultado con el Grupo de Comunicación (subordinado a la Dirección de Organización de la Unión) antes de dar la información al medio.

La información se entregará por escrito o por comunicación directa con los medios, con el objetivo de evitar errores e interpretaciones inadecuadas por parte de los mismos.

Se orientará por parte de las estructuras e instancias estatales correspondientes que se adopten las medidas que competan ante cualquier caso de interferencia en

el trabajo que debe realizar la prensa y en la gestión de sus directores para decidir acerca de lo que se publica.

No deben ser publicadas informaciones firmadas por la Unión Cuba-Petróleo o las empresas sin que estas hayan sido evaluadas por las partes responsabilizadas con estas funciones.

Ante la redacción de informaciones o notas de prensa que requieran otros niveles de depuración o aprobación por tener relación con informaciones clasificadas, es importante que además participe un profesional del Grupo Gestión de la Comunicación para evitar errores o imprecisiones en la conformación del mensaje a publicar.

El sistema empresarial informará fundamentalmente acerca de sus funciones empresariales, el ministerio y sus entidades adscriptas informarán de sus funciones estatales.

En la intranet se crearán sitios donde se guarden copias de los materiales publicados para que los trabajadores del sistema empresarial accedan y se puedan informar de las noticias en su ámbito o del Ministerio.

Se pondrá en práctica un plan anual de capacitación a los periodistas que atienden el sector, sobre los temas de mayor importancia para el sector petrolero.

Se celebrarán encuentros de intercambio entre la empresa y los medios nacionales de comunicación sobre temas de interés mutuo (al menos 2 veces al año).

Dos veces al año se incluirá en los Consejos de Dirección de la Empresa, el análisis de la marcha del trabajo con los medios de prensa y del cumplimiento de estas directivas.

Definir a los voceros de cada organización en un plazo de 15 días después de la aprobación de las presentes directivas.

Se propone como voceros de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas a la Lidia M. Rodríguez Suárez; Directora General, Zoraime Méndez Santana; Directora Adjunta, Jesús Mesa Marrero; Director de UEB Comercial, Quirino Hernández Fundora; Director UEB Operaciones, Jorge Cárdenas Vilches; Director UEB Mantenimiento, Judelys Boffill Zuriarrain; Jefa de Grupo y Salidero

Mecánico, Yamilet Odalis Alemán; Jefa Grupo Atención al Cliente y Jefes de áreas.

Todas las indicaciones anteriores a estas directivas quedan sin efecto.

Clientes y proveedores. Aunque en la empresas existe el Grupo de Atención al Cliente , el Especialista en Comunicación debe planificar y desarrollar acciones especiales con los públicos externos objetivos, que en ningún caso estarán vinculadas a evaluación de niveles de satisfacción sino acciones de conquista al cliente, estos deben estar declarados en el fólder de principales clientes y proveedores, este debe contener la siguiente información:

Nombre del cliente o proveedor.

Fecha de su aniversario.

Formas de comunicación: correo electrónico, teléf.

Nombre del relacionista público o director de la organización.

En este folder deben estar incluidos: casas de cultura, asociaciones políticas y de masas del territorio y la comunidad, además de clientes o proveedores potenciales, **no es una copia de la cartera de clientes de comercial.**

Plan de medios de comunicación externa:

Canales personalizados:

Formales directos:

Encuentros personales (cara a cara)

Formales indirectos.

Cartas personalizadas

Diplomas

Cartilla de Bienvenida

Invitaciones

Canales masivos:

Formales directos:

Reuniones

Encuentros

Formales indirectos.

Página Web

Boletín empresarial

Sueltos

Plegables

Pancartas

Informales indirectos

Encuentros informales

Actividades políticas o culturales

Canales formales indirectos que también se usan para la transmisión de

mensajes informales

Teléfonos.

Correo electrónico.

Ejes temáticos:

- Resultados y logros de la empresa (sin cifras)
- Los valores y el protagonismo de los trabajadores de los diferentes sectores de nuestra industria
- Identidad e imagen corporativas

Objetivos específicos para los públicos externos.

Fortalecer el trabajo con los públicos externos declarados en el folder de clientes y proveedores que permita la percepción de identidad orientada a la imagen deseada por la organización.

Promover en la población la cultura y el conocimiento de la industria petrolera a través de los medios de prensa, sitio web de CUPET y redes sociales además divulgar las informaciones más relevantes propuestas por la empresa y las que respondan a las solicitudes de los medios de prensa.

La Fase 4 según procedimiento utilizado no es más que proponer un plan de acciones de mejora en la estrategia de comunicación de La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Plan de acciones para los públicos internos:

Objetivo 1: Continuar el proceso de mejora en los sistemas de comunicación, según lo pautado en el decreto 281 y la Resolución 60 del Control Interno.

Públicos: Internos

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha	Responsable	Debilidad del diagnóstico a la que responde la tarea
1	Actualizar los cambios que se realicen en la documentación del Sistema de Comunicación:	Comunicadora.	30 febrero	Especialista Comunicación	
2	Continuar con la correcta implementación del	Trabajadores de	Durante todo	Especiali	

	Manual de aplicaciones de Identidad Visual.	la empresa.	el año	sta Comunicación	
3	Actualizar Manual del Sistema de Gestión de la Comunicación.	Comunicadora.	Según fecha propuesta por la Unión	Especialista Comunicación	
4	Realizar acciones de capacitación en materia de comunicación.	Trabajadores de la empresa, adiestrados y nuevos trabajadores incorporados.	Todos los meses	Especialista Comunicación	
5	Actualizar el programa para momentos de crisis.	Trabajadores de las áreas de la empresa.	30 de marzo	Especialista Comunicación	
6	Aplicar la Guía de Control basada en Comunicación en las áreas de la empresa.	Trabajadores de las áreas de la empresa.	E:RRHH F:Logística M:Economía A:Mtto	Especialista Comunicación	

			M:Técnica J:Comercial J:T320-BCS A:Dir.Genera l S:Operac y Sect Coordinación O:Base en Tierra N:Inversione s D:GLP- Muelles		
7	Programar encuentros con los medios de prensa de la provincia para determinar posibles trabajos periodísticos y analizar la estrategia en el Consejo de Dirección de la empresa.	Medios de comunicación	6 de julio 7 de diciembre	Especiali sta Comunic ación	

Objetivo 2: Implementar acciones dirigidas a los resultados del diagnóstico dando respuesta a las debilidades detectadas para propiciar un clima que estimule el reconocimiento de la misión, la visión, la apropiación de los valores, y la proyección estratégica de manera tal que se respalde el cumplimiento de los objetivos empresariales. Públicos internos. Ver **Anexo 14**

Objetivo 3: Continuar la implementación de la estrategia de identidad monolítica aprobada a partir del Manual de Identidad Visual Corporativo y los Manuales de Aplicaciones de la Identidad Visual de cada empresa. Público: Internos y externos. Ver **Anexo 15**

Objetivo 4: Fortalecer la preparación y capacitación en materia de comunicación tanto para los especialistas en comunicación como para directivos y trabajadores de las empresas proporcionando diversas modalidades de cursos e impartición de temas. Ver **Anexo 16**

Plan de acción para el público externo

Objetivo 1: Fortalecer el trabajo con los públicos externos declarados en el folder de clientes y proveedores que permita la percepción de identidad orientada a la imagen deseada por la organización.

Públicos Externos: Clientes y proveedores e instituciones declaradas en el folder de clientes y proveedores.

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha.	Responsable
1	Invitar a las empresas del campamento a participar	Empresas del	mensual	Especialista

	en los matutinos generales.	campamento		Comunicación,
2	Convocar a frutas selectas, labiofam, cárnico, la pesca, comercio, ropa reciclada para la feria en la empresa.	Para los trabajadores del campamento	Cada 2 meses	Especialista Comunicación, Grupo Organización
3	Invitar a las empresas del campamento a participar en el concurso por el 14 de febrero, 8 de marzo, 1ro de mayo, acto por el día del trabajador petrolero, actividades relacionadas con el cumpleaños de Fidel.	Empresas del campamento	Febrero, marzo, mayo, julio, gusto	Especialista Comunicación,
4	Invitar a las empresas del campamento a participar en el Balance Anual y trimestral de la empresa.	Empresas del campamento	Según cronograma	Especialista Comunicación,, sindicato
5	Convocar a las empresas del campamento a los trabajos productivos que se realicen en las áreas de la Comercializadora.	Empresas del campamento	1 vez al mes	Especialista Comunicación,, sindicato
6	Enviar mensajes de felicitaciones en el aniversario de las empresas declaradas en el fólder de clientes y proveedores.	Empresas declaradas en el fólder de clientes	Según aniversario de su fundación	Especialista Comunicación,

Objetivo 2: Promover en la población la cultura y el conocimiento de la industria petrolera a través de los medios de prensa, sitio web de CUPET y las redes sociales, además divulgar las informaciones más relevantes propuestas por la empresa y que se atiendan las solicitudes de los medios de prensa.

Públicos Externos: medios de prensa

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha.	Responsable
1	Invitar a los medios de prensa para participar en el Balance de la ANIR y el FORUM de la Mujer Creadora.	Medios de prensa	Enero, marzo	Especialista Comunicación,, ANIR, Grupo Calidad
2	Realizar escritos en conjunto con el Grupo de Atención al Cliente sobre las quejas y reclamaciones de los clientes.	Medios de prensa	mensual	Especialista Comunicación,, Grupo de Atención al Cliente
3	Invitar a la prensa al acto por el día del trabajador petrolero.	Medios de prensa	julio	Especialista Comunicación,
4	Realizar escritos sobre los principales logros de la empresa durante el año en curso.	Medios de prensa	Durante el año	Especialista Comunicación,
5	Facilitar a los medios de prensa los trabajadores destacados, los donantes de sangre, ganadores del concurso por el 14 de febrero.	Medios de prensa	Según corresponda la fecha	Especialista Comunicación, sindicato

Caracterización del público mixto:

Familiares de los trabajadores: Es un público muy importante, que debe apoyar la gestión de la entidad en sentido general. Debemos tener en cuenta esposos (as) e hijos fundamentalmente. De ellos debemos lograr que adquieran sentido de pertenencia y compromiso con la organización a partir de su participación en actividades de la empresa.

Jubilados: Son muy importantes para la empresa, cuentan con un profundo sentido de pertenencia que debe ser aprovechado para involucrar y comprometer a los recién llegados a la organización por lo que no deben ser olvidados además que en muchos casos no desean aislarse de las empresas, son participativos, dispuestos e importantes transmisores de valores.

Objetivo específico para el público mixto.

Potenciar la participación de los familiares y jubilados en las actividades de la empresa

Plan de acción para el público mixto

Objetivo 1: Potenciar la participación de los familiares y jubilados en las actividades y el contexto de las organizaciones de CUPET.

Público mixto: Familiares de los miembros de la organización y Jubilados.

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha.	Responsable
-----	---------	-------------------	--------	-------------

1	Invitar a los jubilados para participar en el matutino especial.	jubilados	mensual	Especialista Comunicación, Sindicato
2	Invitar a los jubilados a participar en el desfile por el 1 de mayo.	jubilados	mayo	Especialista Comunicación, Sindicato
2	Enviar mensajes de felicitación por el 14 de febrero, 8 de marzo, día de las madres, día de los padres.	jubilados	Febrero, marzo, mayo, junio	Especialista Comunicación, Sindicato
3	Invitar a los jubilados a participar en el acto por el día del trabajador petrolero y entregar obsequios.	jubilados	julio	Especialista Comunicación, Sindicato
4	Invitar a los nietos de los jubilados a participar en las actividades conmemorativas por el cumpleaños de Fidel.	Jubilados y familiares	agosto	Especialista Comunicación, Sindicato
5	Invitar a los familiares de los trabajadores a participar en el plan vacacional (julio y agosto), viajes a la playa, el Polvorín.	trabajadores y sus familiares	Julio, agosto	Especialista Comunicación, sindicato

6	Otorgarles cenas petroleras a los trabajadores destacados por Secciones Sindicales.	trabajadores y sus familiares	mensual	Especialista Comunicación, sindicato
---	---	-------------------------------	---------	--------------------------------------

Conclusiones del Capítulo 3

1. La aplicación del procedimiento determinado y las herramientas empleadas, permitió demostrar su utilidad para desarrollar la estrategia de comunicación organizacional.
2. Se logró, a través del diagnóstico, caracterizar La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas, así como determinar la situación actual en que se encuentra, los públicos con que interactúa, los canales de comunicación y mensajes más utilizados, así como las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, para luego diseñar la estrategia de comunicación organizacional.
3. El diseño de la estrategia de comunicación organizacional permitió realizar una planificación coherente de los mensajes, así como determinar acciones para su cumplimiento y determinar su modo de evaluación.

CONCLUSIONES GENERALES

1. La pertinencia del problema científico planteado, a cuya solución tributa esta investigación, se corrobora en la contribución del estudio para la realización de la Estrategia de Comunicación Organizacional Interna en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.
2. El estudio de las fuentes teóricas sobre el tema ha permitido constatar la existencia de un conjunto de conocimientos sistematizados en un cuerpo conceptual conocido, reconocido, analizado y enriquecido por expertos, investigadores y académicos, lo que fundamenta la afirmación del carácter disciplinario de la Comunicación Organizacional.
3. A partir del estudio del marco teórico–referencial sobre la Comunicación Organizacional Interna se propuso desarrollar una estrategia de comunicación para solucionar las debilidades detectadas en el Diagnóstico de Comunicación aplicado en las diferentes áreas operacionales de la empresa.
4. En el diagnóstico fueron detectados los principales problemas de comunicación que afectan la organización.
5. Se elaboró un plan de acciones en función de las debilidades detectadas en el diagnóstico.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar el abordaje de investigaciones en el campo de la comunicación organizacional, que contribuyan a desarrollar las bases teórico-metodológicas para un enfoque cubano del problema.
2. Implementar la Estrategia de Comunicación propuesta en esta investigación.
3. Valorar la posibilidad de destinar un presupuesto fijo para las acciones de comunicación de la empresa.

Bibliografía

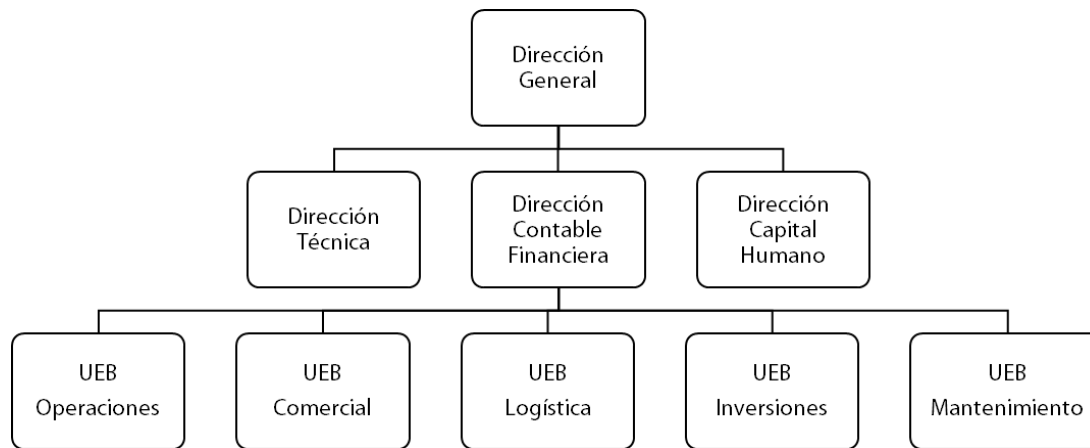
- 1-Arias Reina, D. Diseño de un modelo de evaluación de la comunicación empresarial.
[Tesis de Maestría en Gestión Turística], Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2011.
- 2-Barreiro Pousa, L. El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna. Revista Espacio. No 1.1999.
- 3-Bartoli, A. Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. 1991.
- 4-Belén Rivera, A.; Rojas, L. R.; Ramírez, F. La comunicación como herramienta de gestión organizacional.
NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales. No.5 Vol. 2 ,2005, pp 27-30.
- 5-Blanco, C. y Lobato, F. Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. MACMILLAN Profesional. 2014.
- 6-Carreño Sensat Misleidy. Procedimiento metodológico para el diseño de la estrategia de comunicación institucional.
Ponencia Simposio nacional de Psicología. Habana, 2017.
- 7- Decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- 8-Decreto Ley No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- 9-Fernández, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones.Editorial Trillas, México, 1999.
- 10- García Luis, Julio. Ética y Deontología de la comunicación social. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
- 11-García Dihigo, Joaquín. Metodología de la investigación para las Ciencias Administrativas, 2016.
- 12- Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. R. Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 8 (4). pp. 22-31, 2016 .Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- 13- Gauguelin, F. Comunicación Educativa. Ed. "G", Barcelona, 1992.

- 14- Godet, Michel: Prospectiva y Planificación Estratégica, Ed. "G", Barcelona, 1991.
- 15- Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. (s.e.) (s.l.) (s.a.) [Formato PDF](2000).
- 16- Chávez, Norberto: La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional, México, Ediciones Gilli, 1994.
- 17- Hernández Gómez, Ángel R. Planeación de mercadotecnia en la empresa cubana. Editorial Logos, La Habana, 2009.
- 18- Kreps, Gary. La comunicación en las organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana. U.S.A,1995.
- 19- Kreps, Gary.L. La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley, Iberoamericana, España.1995.
- 20-Katz, D y Kahn, R. Tipos de Comunicación. Ed California, 2001.
- 21- Morera de Justo, Iris. La comunicación para el cambio en las organizaciones, Buenos Aires, Ediciones CAECI, 1993.
- 22- Moreno Cano, Antonia. Implementación de Herramientas de Comunicación Interna Como Generadoras De Cambios En Las Pymes.No.88, Vol 14 diciembre2014-febrero2015 [consulta:22 de octubre de 2019] Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- 23- Pasquali, Antonio. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional, 1978. caso Banco de Ve / grupo SA. Disponible en sitio web: <http://www.rppnet.com.ar/phpbb2/>

- 24- Peña Acuña, Beatriz. Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. No. Especial . 3 (2015): 944 – 966 ISSN 1012-1587. Universidad Católica San Antonio, España[consulta: 23 de 11 de noviembre de 2019]
Disponible en: bpena@ucam.edu, palomahenar.sanchez@um.es
- 25- Portal Moreno,Raysa. Comunicación y Sociedad Cubana. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
- 26-Portal Moreno, Raysa. Comunicación para el desarrollo. Editorial Félix Varela, La Habana, 2009.
- 27-Press, Eduardo. Psicología Organizacional. Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación.
- 28-Robbins, S. Comportamiento organizacional. México (Versión Digital). 2006.
- 29- Rodríguez, Arbesú .Nadia “Comunicación Pensar desde el hombre y con el hombre” Revista Gaceta Laboral No. 5.
- 30- Ruíz, Andrade. Comunicación y relevancia en las organizaciones, 2003
- 31- Saladrigas Medina, Hilda. Comunicología. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
- 32- Shein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Félix Varela, La Habana, 2009.
- 33-Schein, Edgar H. Psicología de la organización. Madrid:Prentice/HallInternacional.
- 34-Trelles, I. R. “Comunicación organizacional”. Editorial Ciencias Sociales,2002.
- 35-Trelles, I. R. Comunicación social. Editorial Ciencias Sociales,2001.
- 36- Toirac García, Yanet y Muñoz Kie, Rosa. Fundamentos de Publicidad. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
- 37-Villafañe, Justo: Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas.Ed Pirámide, Madrid, 1993.

ANEXOS

Anexo 1 Estructura de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.



Anexo 2.Observación Directa

Los trabajadores se enteran de las informaciones generales sobre su empresa por:

	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
a) Por la máxima dirección de su entidad	41.0% D 19.2%T	5.1% D 15.9% T	15.4% D 6.9% T	0.0% D 9.0% T
b) Por su jefe inmediato	71.8% D 59.6% T	15.4 %D 28.2% T	0.0 %D 1.2% T	0.0% D 0.8 %T
c) Compañeros de trabajo (en los pasillos por rumor)	2.6% D 12.2 %T	20.5% D 19.2% T	7.7% D 2.9% T	2.6% D 2.0% T
d) Fuentes externas (amigos, clientes, proveedores, etc.)	0.0 %D 2.0% T	12.8%D 9.8% T	2.6% D 5.3 %T	5.1% D 8.2% T
e) Otros. Cuáles?				

Anexo 3. Observación Directa

Los canales que utiliza su jefe inmediato para transmitirle las informaciones de la empresa.

Canal	Se utiliza	Más efectivos
a) Reuniones de trabajo	71.8%D 59.2% T	69.2 %D 44.5% T
b) Asambleas sindicales	51.3 %D 45.7 %T	51.3 %D 28.6% T
c) Informes	12.8 %D 17.6% T	0.0 %D 3.3 %T
d) PSI / Intranet	10.3 %D 8.6 %T	2.6 %D 3.7% T
e) Matutinos	66.7 %D 55.1 %T	76.9 %D 37.6 %T
f) Rumores	2.6 %D 7.8 %T	0.0% D 4.1% T
g) Encuentros informales	35.9% D 42.9% T	12.8 %D 24.9 %T

h) Correo electrónico	61.5 %D 28.2% T	43.6% D 9.0 %T
i) Boletines	15.4% D 9.8% T	2.6 %D 2.4 %T
j) Teléfono	20.5% D 31.0 %T	5.1% D 16.3% T

Anexo 4. Observación Directa

Los espacios de que disponen los trabajadores en la empresa para intercambiar entre ellos son:

a)	Reuniones de trabajo	71.8% D 55.1% T	e)	Correo electrónico	61.5% D 50.6 %T	i)	Actividades políticas y culturales	48.7% D 33.1% T
b)	Asambleas sindicales	76.9% D 47.3% T	f)	Pizarra informativa	12.8%D 10.2 %T	j)	Teléfono	59.0% D 43.3% T
c)	Informes de trabajo	15.4% D 7.3% T	g)	Matutinos	89.7% D 66.5 %T			
d)	PSI / Intranet	41.0%D 24.5% T	h)	Encuentros informales en pasillos	28.2% D 33.9% T			

Anexo 5. Entrevista

¿Le explica a sus trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección

a) 69.2%D y 39.6%T siempre

b) 15.4%D y 34.7%T a veces

c) 0.0%D y 9.4%T pocas veces

d) 2.6%D y 15.1%T nunca

Anexo 6. Entrevista

¿Le pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar?

- a) 48.7 %D y 25.7%T siempre
- b) 25.6 %D y 32.2%T casi siempre
- c) 25.6 %D y 31.4%T en ocasiones
- d) 0.0 %D y 8.6 %T nunca

Anexo 7. Entrevista

¿Aplica usted correctamente las pautas de la identidad visual?

- a) 38.5%D y 38.0%T siempre
- b) 53.8%D y 32.7 %T casi siempre
- c) 2.6%D y 16.7 %T en ocasiones
- d) 2.6 %D y 9.4 %T nunca

Anexo 8. Encuesta

Los canales que se utilizan para recibir las opiniones, sugerencias o irregularidades de los trabajadores son:

Canal	Se utiliza	Más efectivos
a) Reuniones de trabajo	69.2%D 58.%T	61.5%D 51.0.%T
b) Asambleas sindicales	33.3%D 39.6.%T	28.2%D 26.1.%T
c) Informes	7.7%D 20.0%T	2.6%D 8.2.%T
d) PSI / Intranet	5.1%D 7.3.%T	0.0%D 5.3.%T
e) Matutinos	59.0%D 44.5%T	38.5%D 21.2%T
f) Buzones	0.0%D 1.6%T	0.0%D 4.5%T
g) Rumores	0.0%D 15.1%T	0.0%D 2.0%T

h) Correo electrónico	41.0%D 35.5%T	38.5%D 23.3%T
i) Encuentros informales	30.8%D 35.5%T	5.1%D 18.0%T
j)Teléfono	28.2%D 29.4%T	7.7%D 17.1%T

Anexo 9. Encuesta

Las comunicaciones e informaciones más recibidas son:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
a. Para indicarme la manera de realizar los trabajos, capacitarme, orientarme, precisar los objetivos de lo que debo hacer.	82.1%D 66.5%T	7.7%D 24.9%T	0.0%D 0.4%T
b. Para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo de mi trabajo y conseguir los objetivos previstos.	79.5%D 62.4%T	12.8%D 23.7%T	0.0%D 1.2%T
c. Para preocuparse por mis actitudes, mi nivel de satisfacción y realización en la empresa. Interesarse por mis sentimientos, por el estado de mis relaciones interpersonales.	76.9%D 39.2%T	10.3%D 36.7%T	0.0%D 13.1%T
d) Para exigirle o controlarle la correcta implementación de la identidad visual.	48.7%D 41.6%T	20.5%D 34.7%T	15.4%D 5.3%T

Constantemente las comunicaciones e informaciones más recibidas son para indicarme la manera de realizar los trabajos, capacitarme, orientarme, precisar los objetivos de lo que debo hacer, para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo de mi trabajo y conseguir los objetivos previstos, para preocuparse por mis actitudes, mi nivel de satisfacción y realización en la empresa e interesarse por mis sentimientos, por el estado de mis relaciones interpersonales. Constituye una fortaleza.

Anexo 10. Encuesta

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Orgullo por el sector.	17.9%D 13.1%T	56.4%D 48.2%T	20.5%D 27.3%T
b) Implementación de la identidad visual de la empresa.	10.3%D 9.8%T	35.9%D 44.1%T	43.6%D 36.7%T
c) Motivación por el trabajo.	3.5%D 19.6%T	46.2%D 44.9%T	12.8%D 28.2%T
d) Responsabilidad.	5.1%D 5.3%T	46.2%D 29.8%T	33.3%D 55.1%T
e) Comunicación e/t directivos y mandos intermedios.	10.3%D 14.7%T	43.6%D 46.9%T	35.9%D 29.4%T
f) Comunicación de la dirección con los trabajadores.	12.8%D 25.7%T	46.2%D 38.4%T	30.8%D 26.1%T
g) Comunicación de los trabajadores con los directivos.	12.8%D 22.9%T	48.7%D 42.4%T	30.8%D 24.9%T

En cuanto al estado de estos aspectos en la empresa se observa ni débil ni fuerte con tendencia a fuerte los siguientes:

orgullo por el sector, implementación de la identidad visual de la empresa, motivación por el trabajo, comunicación e/t directivos y mandos intermedios.

Mientras que los trabajadores consideran como fuerte la responsabilidad. Por ello constituye una fortaleza. Por otra parte en la comunicación de la dirección con los trabajadores y la comunicación de los trabajadores con los directivos se observa que los porcentajes representativos están enmarcados en ni débil ni fuerte, sin embargo se aprecia una mínima la tendencia hacia fuerte. Por lo que se considera que son debilidades estos indicadores.

Anexo 11. Encuesta

Perspectivas de progreso o retroceso próximos 2 años la empresa:

- a) 10.3%D y 9.0%T Empeorará bastante.
- b) 12.8%D y 8.2%T Empeorará algo.
- c) 20.5%D y 37.6%T Se mantendrá igual.
- d) 41.0 %D y 29.0 %T Mejorará algo.
- e) 10.3%D y 9.8%T Mejorará bastante.

Los trabajadores declaran que las perspectivas de progreso o retroceso para los próximos 2 años la empresa se mantendrá igual.

Estado de progreso o retroceso de la empresa:

- a) 2.6% D y 11.4%T Ha empeorado bastante.
- b) 15.4%D y 21.2%T Ha empeorado algo.
- c) 25.6 %D y 39.4%T Se mantiene igual
- d) 41.0 %D y 33.3%T Ha mejorado algo.
- e) 7.7%D y 7.1%T Ha mejorado bastante.

Los trabajadores declaran que el estado de progreso o retroceso de la empresa se mantiene igual.

Anexo 12.Encuesta

Son barreras en la comunicación las siguientes:

- a) 20.5%D y 24.1%T Existe distanciamiento entre las personas.
- b) 66.7%D y 53.1%T Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.
- c) 7.7%D y 20.4%T No se expone lo que sucede en la empresa, ni el estado de las cosas en los diferentes ámbitos de la organización.
- d) 33.3%D y 38.4%T No se explican las razones de lo que sucede en los diferentes ámbitos de la empresa.
- e) 10.3%D y 24.9%T No se analiza cómo reforzar lo que ha sido evaluado como acertado ni cómo mejorar lo considerado erróneo.

Se aprecian como barreras en la comunicación las siguientes:

Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.

No se explican las razones de lo que sucede en los diferentes ámbitos de la empresa.

Las mismas constituyen debilidades.

Anexo13. Encuesta

El nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones es:

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa.	20.5%D 10.6%T	56.4%D 44.5%T	12.8%D 33.9%T
b) Se toma en cuenta la participación de las organizaciones políticas y de masas.	35.9%D 26.5%T	51.3%D 49.4%T	0.0%D 6.5%T
c) Al informar las decisiones a los trabajadores se ofrecen los argumentos.	48.7%D 24.1%T	38.5%D 49.0%T	5.1%D 10.2%T

A continuación se muestra el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones:

Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa, a veces con tendencia a siempre.

Se toma en cuenta la participación de las organizaciones políticas y de masas, a veces con tendencia a nunca.

Al informar las decisiones a los trabajadores se ofrecen los argumentos, a veces con tendencia a nunca.

Lo cual constituyen debilidades.

Anexo 14. Acciones dirigidas a los resultados del diagnóstico. Públicos internos.

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha.	Responsable	Debilidad a que responde la tarea
1	Analizar resultados del diagnóstico de comunicación con los factores de la empresa (Consejo de Dirección, PCC, CTC). Además con cada una de las áreas.	Directivos y trabajadores	Consejo de Dirección 2/5/2019. Acta:17 Acuerdo:818	Especialista Comunicación	Débil comunicación de la dirección con los trabajadores.
2	Realizar boletines, plegables y envío de correo electrónico para divulgar los resultados del control interno por las diferentes áreas y a nivel de empresa.	trabajadores de la empresa.	1 vez al mes en asambleas de afiliados, matutinos.	Especialista Comunicación	No se explican las razones de lo que sucede en los diferentes ámbitos de la empresa.
3	Confeccionar boletín de Comunicación y agregar	Trabajadores de las áreas	20 de cada mes.	Especialista Comunicación	No se explican las razones de lo que sucede

	informaciones de interés para los operadores de las áreas.	operacionales. Grupo Comunicación			en los diferentes ámbitos de la empresa.
4	Realizar charlas, elaborar sueltos, boletines, enviar correos electrónicos, en función de la lucha por minimizar las indisciplinas sociales e ilegalidades.	Trabajadores de RRHH, Economía, Técnica, Operaciones.	Febrero/marzo	Especialista Comunicación	Débil comunicación de la dirección con los trabajadores.
5	Aplicar el programa de Acogida a Nuevos Trabajadores como proyección del video institucional de la empresa, entrega de cartilla de bienvenida a los nuevos trabajadores,	Trabajadores de nuevo ingreso	-Mensual -En los meses que se incorporen adiestrados.	Especialista Comunicación, Esp. SST, psicóloga, Técnicos y jefes de áreas.	Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.

	adiestrados y estudiantes que realicen prácticas pre profesional.				
6	Planificar matutinos generales, actividades políticas culturales, evento de mujeres creadoras, FORUM de la ANIR, charlas sobre el trabajo en equipo, todo ello encaminado a potenciar la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.	Trabajadores de RRHH, Economía, Técnica, Operaciones .	enero / diciembre	Especialista Comunicación ,Sindicato, ANIR, Grupo de Calidad	Débil comunicación de los trabajadores con los directivos.
7	Mencionar a los trabajadores que cumplen año en el Consejo de Dirección semanal, ubicarlos en la pág web. Enviar correo	Todos los trabajadores y directivos	Mensual en los matutinos especiales y chequeos de emulación al finalizar el año.	Especialista Comunicación ,, Sindicato y Administración	Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.

	<p>con powerpoint a los directivos que cumplen año en el mes.</p> <p>Elaborar reconocimientos a trabajadores destacados, donantes de sangre, educadores de la ECCM.</p>				
8	<p>Realizar sueltos por el Triunfo de la Revolución. Enviar mensajes de felicitación a los ingenieros en su día.</p> <p>Enviar correo electrónico en recordación del día de la ciencia cubana.</p> <p>Realizar sueltos por el natalicio del apóstol.</p>	<p>Todos los trabajadores y directivos.</p>	<p>Enero 2017</p>	<p>Especialista Comunicación, Sindicato y Administración</p>	<p>Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.</p>

9	Realizar concurso por el Día de San Valentín, enviar mensajes de felicitaciones, premiar a los ganadores en el concurso, planificar almuerzo mejorado, confeccionar postales.	Todos los trabajadores y directivos.	febrero	Especialista Comunicación, Sindicato y Administración	Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.
10	Realizar matutino especial por el 8 de marzo. Enviar mensajes de felicitación y postal por el Aniversario de la Union Cuba-Petróleo. Realizar suelto en recordación a la Protesta de Baraguá y las acciones del 13 de Marzo.	Todos los trabajadores y directivos.	marzo	Especialista Comunicación, Sindicato y Administración	No se explican las razones de lo que sucede en los diferentes ámbitos de la empresa.

11	<p>Realizar matutino especial por el 4 de abril. Enviar mensaje de felicitación y postal por el día del psicólogo.</p> <p>Realizar suelto en recordación a la Invasión a Girón.</p> <p>Realizar suelto relacionado a los hechos ocurridos en el Asalto al Goicuría.</p>	Todos los trabajadores y directivos.	abril	Especialista Comunicación ,Sindicato y Administración	Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.
12	<p>Realizar matutino especial por el 1ro de mayo y día de las madres, suelto relacionado con el día de los trabajadores, mensajes de felicitación y postal por el día de las</p>	Todos los trabajadores y directivos.	mayo	Especialista Comunicación ,Sindicato y Administración	Débil comunicación de los trabajadores con los directivos.

	madres, almuerzo mejorado y suelto en recordación a la muerte de Martí.				
13	Realizar matutino especial por el día de los padres. Enviar mensajes de felicitación y postal por el día de los padres, suelto en recordación al natalicio del Che y Maceo, suelto relacionado con el día del trabajador petrolero.	Todos los trabajadores y directivos.	junio	Especialista Comunicación ,Sindicato y Administración	Débil comunicación de la dirección con los trabajadores.
14	Realizar Acto por el Día del trabajador petrolero. Enviar mensajes de	Todos los trabajadores y directivos.	julio	Especialista Comunicación ,Sindicato y	Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para

	<p>felicitación y postal por el día de trabajador petrolero.</p> <p>Confeccionar suelto en saludo a las acciones del 26 de julio, relacionado con el cumpleaños de Fidel.</p> <p>Convocar conversatorio con excombatientes de la Revolución Cubana en saludo al cumpleaños de Fidel y las acciones por el 26 de julio.</p>			Administración	organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.
15	<p>Confeccionar Mural de la empresa con Exposición de fotos de Fidel, en saludo a sus cumpleaños, proyectar video de Fidel en saludo</p>	Todos los trabajadores y directivos.	agosto	Especialista Comunicación, Sindicato y Administración	Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.

	<p>a su cumpleaños.</p> <p>Realizar matutino especial en saludo al cumpleaños de Fidel.</p> <p>Realizar feria de productos agroindustriales, venta de confituras para los pequeños, venta de libros, almuerzo especial para los hijos de los trabajadores del Campamento, venta de productos del cárnico, todas estas actividades en saludo al cumpleaños de Fidel.</p>				
16	Realizar matutino especial y suelto en saludo al aniversario de los CDR.	Todos los trabajadores y directivos.	septiembre	Especialista Comunicación, Sindicato y Administració	Débil comunicación de la dirección con los trabajadores.

				n	
17	Realizar matutino especial en saludo a la jornada Camilo-Che. Confeccionar suelto relacionado con la desaparición física de Camilo Cienfuegos y en recordación a las víctimas de Barbados.	Todos los trabajadores y directivos.	octubre	Especialista Comunicación ,Sindicato y Administración	Débil comunicación de la dirección con los trabajadores.
18	Realizar matutino especial. Confeccionar suelto relacionado con el día del estudiante y el fusilamiento de los estudiantes de medicina.	Todos los trabajadores y directivos.	noviembre	Especialista Comunicación ,Sindicato y Administración	Débil comunicación de la dirección con los trabajadores.
19	Realizar chequeo de emulación al finalizar el	Todos los trabajadores	diciembre	Especialista Comunicación	Débil comunicación de la dirección con los

	<p>mes, Suelto relacionado con el día del trabajador de la salud. Confeccionar suelto relacionado con el día del educador y el Triunfo de la Revolución.</p>	<p>y directivos.</p>		<p>, Sindicato y Administración</p>	<p>trabajadores.</p>
--	--	----------------------	--	-------------------------------------	----------------------

Anexo 15. Acciones para la implementación de la estrategia de identidad monolítica. Público: Internos y externos.

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha.	Responsable	Debilidad a que responde la tarea
1	Realizar diseño de 3 gigantografías con imágenes y consignas políticas.	Trabajadores	enero	Especialista Comunicación ,, Grupo Organización	
2	Realizar diseño de cartel de Identificación de los 17 puntos de venta en el municipio de Matanzas.	Trabajadores	enero	Especialista Comunicación , Grupo Organización	
3	Realizar diseño de Mural informativo para los 17 puntos de venta.	Trabajadores	enero	Especialista Comunicación , Grupo Organización	
4	Realizar diseño de gigantografías con consignas política para la Terminal 320.	Trabajadores	enero	Especialista Comunicación , Grupo	

				Organización	
5	Realizar diseño de carteles con consignas políticas para las áreas de la Empresa y para espacios interiores (Edificio).	Trabajadores	enero	Especialista Comunicación ,Grupo Organización	
6	Realizar diseño de sitiales históricos para las áreas de la Empresa (Almacén y Taller Transporte, Dirección UEB Mantenimiento).	Trabajadores	enero	Especialista Comunicación ,Grupo Organización	
7	Confeccionar solapines	trabajadores	febrero	Especialista Comunicación ,	
8	Supervisar que los ómnibus de la empresa sean pintados, según lo estipulado en el Manual de Aplicaciones de la Identidad Visual.	Jefes del taller.	marzo	Especialista Comunicación ,Grupo Organización	
9	Supervisar en las direcciones que han modificado sus procedimientos, utilicen las plantillas de Word, según la Identidad Visual.	Documentadores de las áreas.	1 semestre	Especialista Comunicación ,Grupo de Calidad	

Anexo 16. Acciones para fortalecer la preparación y capacitación en materia de comunicación.

No.	Tareas.	Público receptor.	Fecha.	Responsable	Debilidad a que responde la acción o tema
1	Trabajo en equipo. Comunicación asertiva. Toma de decisiones. Barreras en la comunicación. Diferencias e importancia de los canales de comunicación. Funcionamiento organizacional.	GC y Consejo de Dirección.	Enero/julio Matutinos de las áreas	Especialista Comunicación,	Al informar las decisiones a los trabajadores no se ofrecen los argumentos.
2	Continuar con la participación en los diversos espacios con el fin de evaluar cómo los directivos promueven los mensajes de apoyo, de reconocimiento y estímulo, la participación y orientación a los trabajadores.	Directores y mandos intermedios	Matutinos de las áreas	Especialista Comunicación,	Al informar las decisiones a los trabajadores no se ofrecen los argumentos.
3	Participar en eventos relacionados con la comunicación tanto con carácter nacional e internacional.	EC	Según fecha de los eventos	Especialista Comunicación,	

4	Participar en cursos o talleres de comunicación.	EC	Según fecha de los cursos.	Especialista Comunicación,	
5	Capacitar en todo lo concerniente a la implementación de los manuales: Identidad Visual y de Comunicación.	Directivos y trabajadores	Semestral	Especialista Comunicación,	