

Universidad de Holguín  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial

# Trabajo de Diploma

**Título:** Procedimiento para la Gestión de Comunicación Interna.  
Aplicación en la Empresa de Taxis de Holguín.  
Grupo Empresarial CUBATAXI



UHo UNIVERSIDAD  
DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

**Autora:** Diana Olivia Cabrales Arévalo

**Tutora:** Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino

Holguín, 2011

## **Dedicatoria:**

*Dedico este anhelado fruto de mi esfuerzo.*

*A las personas más especiales del mundo:*

*Mis adorados padres,*

*Por su cariño, apoyo, y amor incondicional,*

*Aunque no pueden estar presentes físicamente,*

*Si estuvieron junto a mí, en pensamientos,*

*Todo mi empeño va dedicado a ustedes*

*Porque siempre me sirvieron de inspiración,*

*En los momentos de tomar decisiones correctas,*

*Que siempre permanezcan ahí, junto a mí.*

# Agradecimientos

*Esta es la parte más linda de mi tesis, es donde puedo darle las sinceras gracias a tantas personas, que me han brindado su apoyo, no solo en esta etapa de mi vida, sino a lo largo de ella.*

*Quiero darle gracias a mis padres, porque gracias a ellos soy, la personita que soy hoy.*

*Gracias a Dios por darme la fuerza necesaria para llegar hasta el final.*

*Por si se me queda alguien quiero agradecerles a TODOS. A toda mi familia por su apoyo, a todas mis amistades a las de ahora y las de siempre.*

*A mi tía Victoria por todo lo que me has dado en este tiempo, por siempre estar ahí y ser mi disco duro. A mi prima Niurkís, gracias, por toda la ayuda incondicional que me has dado, no solo por estos cuatro años que te hiciste cargo de mí, sino por todos los años de mi vida, muchas gracias.*

*A mis tutora a Maira por su gran apoyo; Gracias por toda su atención.*

*A mis queridos abuelos, gracias pues son los mejores abuelos del mundo.*

*A mis siete tías porque no importa la distancia donde se encuentren, siempre me apoyan y dan su cariño a brazos abiertos. A mis dos tíos, a Pablo y a Enrique gracias.*

*A todas mis primas, y a todos mis primos son lo más especial que tiene mi familia. En especial a Daimara porque estando tan lejos me ayudaste con todo. A Claudia y Karla porque están bien cerquita de mí.*

*A mi amado novio Willy porque simplemente estas ahí, dándome tu cariño y amor incondicional.*

*A los padres tan maravillosos que tienes, gracias Cachy eres una persona muy especial para mí, gracias Wilfredo por tu conocimiento brindado, y gracias Pepito por toda la atención conmigo*

*A mis amigos a todos pues Dios me ha dado la gracia de poder contar con el cariño especial de cada uno de ellos. Pero quiero agradecer a Alinet, a Yari, a Yuri, a Arévalo, a Mini, a Luisi y Yanet, a Maiyanis, a Yahimí, a Guille, a Sailín, a Ani, a Vivi y Lili, a Yadi, a Anabell, a Katia, a Marcell, a Yiyo, a Leydiana, a Maylen, y a todos mis compañeros de estudios.*

*A mis vecinos de siempre y a los de ahora. A todas las personas que se preocupan por mí.*

*A los trabajadores de Astro, porque todos estos años me han ayudado a viajar sin problemas. Gracias a todos.*

*Niorka muchas gracias por todo.*

*Gracias a todos los trabajadores de la Empresa de Taxis de Holguín.*

*A todas las personas que de una manera u otra ayudaron a que pudiera realizar mi sueño, pero sobre todo, a los que confiaron y me dieron su apoyo sin esperar nada a cambio.*

## Resumen

El presente trabajo de diploma realizado en la Empresa de Taxis de Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial CUBATAXI, contribuye a elevar la cultura en lo relativo a la comunicación interna, como apoyo fundamental para la gestión de la calidad, en aras de obtener la pronta certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esto favorece la solución de los problemas existentes en la gestión de la comunicación organizacional, estableciendo un primer acercamiento a la realidad comunicativa de la empresa, enfocada principalmente en el público interno.

El objetivo general de la tesis es diseñar un procedimiento para la gestión de comunicación interna en la empresa, que contribuya a reducir los problemas detectados en la comunicación interna.

Los métodos de la investigación científica utilizados son: análisis y síntesis, inductivo-deductivo, sistémico-estructural-funcional, observación directa y participativa, revisión documental, encuestas, y entrevistas.

Se efectuó el diagnóstico de la comunicación interna, que permitió caracterizar la visión que tenían los públicos internos acerca de la comunicación, el funcionamiento de la comunicación formal, y la cultura organizacional.

La propuesta del procedimiento para la gestión de la comunicación interna, constituye la guía metodológica para que los directivos y trabajadores desarrollen las actividades de planificación, implementación, control y mejora continua en la organización. En la planificación se realizó un plan de acciones con el objetivo de erradicar los problemas detectados en el diagnóstico. Se aplicaron las fases de diagnóstico y planificación, quedando indicadas las de implementación, control y mejora continua.

## **Abstract**

The present diploma work carried out in the Company of Taxis of Holguín, belonging to the Managerial Group CUBATAXI, contributes in the formation of the administration of internal communication, like support for the management of the quality, for the sake of obtaining the prompt certification of the System of Administration of the Quality.

This favors the solution of the existent problems in the management of the organizational communication, establishing a first approach to the talkative reality of the company, mainly focused in the internal public.

The general objective is to design a procedure for the administration of the internal communication in the company that facilitates the decrease of the problems stated within the internal communication of the company.

The methods used in the investigation were: analytico-synthetical, inductive-deductive, the functional, systemic and structural approach, direct and participative observation, data revision, surveys and interviews. The internal communication diagnosis was carried out and allowed to characterize, the grade of administration of internal communication, assuming such variables as: vision that the internal publics had about the communication, internal climate, and the organizational culture.

The proposal of the procedure for the administration of the internal communication constitutes the methodological guide so that the directive and workers develop the activities of planning, implementation, control and continuous improvement of the talkative processes in the organization. It was carried out inside the planning an action plan with the objective of eradicating the insufficiencies detected in the diagnosis, steps of the diagnose and planning were applied, indicating the ones of the implementation, control, and continuous improvement.

# ÍNDICE

Introducción .....	1
Capítulo I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Gestión de la Calidad .....	5
1.1.1 La calidad. Evolución histórica del logro de la calidad.....	5
1.1.2 Principales enfoques sobre gestión de la calidad.....	10
1.1.3 Enfoque de las normas sobre gestión de la calidad y la comunicación interna.....	11
1.2 Gestión de la Comunicación .....	12
1.2.1 Comunicación. Evolución histórica de la comunicación .....	12
1.2.2 Conceptos e importancia de la comunicación organizacional .....	13
1.2.3 Los elementos y funciones de la comunicación organizacional .....	16
1.2.4 Niveles de comunicación .....	16
1.2.5 Principios y requisitos de la comunicación organizacional .....	17
1.3 La comunicación interna.....	18
1.3.1 Las redes de comunicación en la empresa .....	19
1.3.2 Direccionalidad de la comunicación .....	20
1.3.3 Canales de comunicación interna.....	22
1.3.4 El rumor como canal informal de comunicación .....	22
1.3.5 Retroalimentación.....	23
1.4 La comunicación como soporte a la cultura de calidad .....	23
1.5 Diagnóstico de la Comunicación Interna .....	26
1.6 Análisis de procedimientos existentes para desarrollar la gestión de comunicación organizacional .....	27
Capítulo II: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA DE TAXIS DE HOLGUÍN .....	29
2.1 La Empresa de Taxis de Holguín. Características generales.....	29
2.2 Diagnóstico previo de identificación de la comunicación interna en la Oficina Central de la Empresa de Taxis de Holguín .....	34
2.2.1 El proceso de comunicación interna. Una mirada desde sus trabajadores y directivos ....	34
2.2.2 Encuesta dirigida a los directivos.....	35
2.2.3 Elementos de cultura organizacional. Sus particularidades .....	36
2.2.4 Aspectos de clima interno. Sus interrelaciones .....	39
2.2.5 La comunicación como apoyo a la gestión de la calidad.....	40
2.2.6 Canales más utilizados, importancia de su uso, frecuencia de utilización .....	40
2.2.7 Mensajes. Flujos de comunicación existentes.....	41
2.2.8 Ruidos e interferencias en la comunicación .....	42
2.3 Diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín. ....	44
2.4 Aplicación del procedimiento de gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín .....	53
2.4.1 Fase I: Diagnóstico de comunicación interna .....	53
2.4.2 Fase II: Planificación.....	58
Conclusiones .....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía .....	66

Anexos ..... 72

- Anexo # 1 Organigrama de la Empresa de Taxis de Holguín..... 72
- Anexo # 2 Encuestas utilizadas para el diagnóstico ..... 73
- Anexo # 3 Gráfico Nr.1: Plantilla total actual en la oficina central..... 82
- Anexo # 4 Gráfico Nr 2: Evaluación de la autoimagen en la oficina central. Cultura organizacional. .... 83
- Anexo # 5 Gráfico Nr 3: Puntos muy fuertes, bastante fuerte, poco fuerte o débil en la entidad 83
- Anexo # 6 Gráfico Nr. 4: Valoraciones de afirmaciones en correspondencia con la realidad de la entidad..... 84
- Anexo # 7 Gráfico Nr. 5: Rasgos que mejor define el perfil medio del empleado en la oficina central..... 84
- Anexo # 8 Flujo de información de la Dirección General..... 85
  - Anexo # 8.1 Flujo de información de la Sub. Económica. .... 86
  - Anexo # 8.2 Flujo de información de la Sub. Recursos Humanos..... 87
  - Anexo # 8.3 Flujo de información de la Sub. Comercial y operaciones..... 88
  - Anexo # 8.4 Flujo de información de la Sub. Técnica y Logística ..... 89
  - Anexo # 8.5 Flujo de información de la Sub. Seguridad y Protección. .... 90

## **Introducción**

En la actualidad a nivel mundial las organizaciones se encuentran insertadas en mercados globalizados y más competitivos; es por ello que todas las empresas que deseen tener éxito y alcanzar buenos resultados deben luchar por garantizar altos niveles de calidad, eficiencia, y eficacia acordes a las exigencias del ámbito internacional.

Es necesario gestionar recursos y actividades con el objetivo de orientarlos hacia la conquista de los mismos, en este contexto se han derivado escenarios que han llevado a las empresas a adoptar tecnologías y herramientas para lograr una diferenciación en la conformación de su sistema de gestión.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una de las herramientas principales que permite reconocer y controlar los procesos que conllevan de una forma u otra a la excelencia en la organización, enfocándola hacia los clientes y brindando el eslabón fundamental para el mejoramiento continuo, la última tendencia de los SGC está basada en un enfoque de procesos, lo cual implica una interacción de todas las actividades de la organización, logrando que estas se enfrenten con éxito al cambio al cual las empuja inexorablemente el mercado, como apoyo a los SGC aquellas empresas que cuenten con sistema de comunicación interna estarán en la vanguardia de la competitividad, ya que esta herramienta estratégica clave les permite motivar a su equipo humano, retener a los mejores trabajadores e inculcarles una verdadera cultura institucional, logrando que se sientan comprometidos e identificados y sean fieles a la organización.

La comunicación debe la calidad. Esta brinda herramientas para la innovación, el entendimiento, la competitividad, el mejoramiento de los procesos y, por ende, la satisfacción constituirse como eje de apoyo fundamental tanto en la operación inter-funcional como en la apropiación de tanto de clientes como de funcionarios.

Un adecuado proceso comunicativo permite a las organizaciones la abolición de barreras funcionales, la reducción y agilización de procesos, la correcta concatenación de actividades, la reducción de la incertidumbre, el entendimiento, la solidaridad y el refuerzo del sentido de compromiso y pertenencia. El resultado obtenido: instituciones con calidad que ofrecen una adecuada satisfacción de las necesidades tanto de los usuarios como de los empleados de la institución.

Hoy Cuba se encuentra trabajando con intensidad para lograr crecientes niveles de efectividad empresarial con el objetivo de continuar llevando hacia adelante su desarrollo económico, político



y social, adaptando todas las estrategias posibles que permitan la supervivencia de la empresa en el ámbito competitivo mundial y por ende del sistema socialista, por ello se han adoptado paulatinamente normas de calidad que posibilitan la igualdad de condiciones entre los productos cubanos y los internacionales de similar categoría, la norma vigente en estos momentos es la ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad, en la cual en el apartado 5.5.3, denominado comunicación interna se evidencia la necesidad de gestionarla a través de las nuevas tecnologías, con un enfoque sistémico para el avance sostenido de las organizaciones, pero además la comunicación es tratada como un sistema del Perfeccionamiento Empresarial, factor común que relaciona, cohesiona y mueve a todos los demás sistemas, logrando la participación y la responsabilidad colectiva.

La comunicación interna además se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de trabajadores de la misma. El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará menos conflictos, menos ausentismo laboral, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

Por todo ello, la comunicación en las organizaciones debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso de interacción sobre la base del cual se conforma una conciencia organizacional, que marca una entidad corporativa, es decir, una cultura y forma de hacer para la organización, que incide decisivamente en la calidad del servicio que presta

Al interior de las organizaciones cubanas se evidencian insuficiencias y en muchas oportunidades carencia de estrategias comunicativas, falta de canales o subutilización de los mismos, lo que genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno, conociendo estas consecuencias la Empresa de Taxis de Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial CUBATAXI que en estos momentos se encuentra en la fase de implementación de su SGC, comprendió la necesidad de contar con un proceso de comunicación interna que le permita el desarrollo exitoso de su objeto social, incluyendo en el mapa de proceso de la organización como un proceso estratégico.

Esta es una organización que brinda servicios de transportación de pasajeros por taxis a la población en pesos cubanos y al turismo internacional en pesos convertibles, convirtiéndose paulatinamente en líder, es por esto que se necesita que la comunicación sea adecuada para una buena gestión empresarial, acorde a su misión y visión dentro del sector. Considerando necesariamente útil la comunicación para su óptimo desempeño, cumpliendo con sus objetivos estratégicos trazados y obtener una óptima satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

En investigaciones realizadas con anterioridad donde se aborda parcialmente el tema de estudio se han detectado problemas relacionados con la comunicación interna, se evidencia que la comunicación fluye principalmente de forma descendente, no consta dentro de la empresa un procedimiento de comunicación, existe desconocimiento de comunicación organizacional en los directivos.

Por todo lo anterior se ha determinado como **problema científico**: ¿Cómo diseñar un procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín?

Declarando como **objeto de investigación** la actividad de gestión de la calidad enfocada hacia la comunicación interna.

Se define entonces como **objetivo general de investigación**: diseñar un procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín, que contribuya a reducir los problemas detectados en la comunicación interna.

Se delimita como **campo de acción** la gestión de comunicación interna en la Empresa Taxis de Holguín.

En correspondencia con el objetivo general de la investigación se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar búsqueda bibliográfica referente el objeto de la investigación y sobre la comunicación organizacional, específicamente la comunicación interna.
2. Efectuar el diagnóstico de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín
3. Diseñar el procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín
4. Aplicar parcialmente el procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín.

Para solucionar el problema planteado y cumplir los objetivos propuestos, se plantea la siguiente **Hipótesis**: si se diseña un procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa

de Taxis de Holguín, se contribuye a reducir los problemas detectados de comunicación interna y propiciará sentar bases importantes para la futura implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la misma.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes **métodos de investigación científica** tanto teóricos, como empíricos.

Dentro de los métodos teóricos utilizados se encuentran, el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada en materia de comunicación organizacional, inductivo-deductivo para el proceso de diagnóstico y el diseño del procedimiento de comunicación interna, y para conocer el fenómeno a través de la descomposición de sus partes, realizando un estudio de sus mecanismos específicos. Además el sistémico-estructural-funcional para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada.

Como métodos empíricos se trabajó la observación directa y participativa, la revisión de la documentación para la recopilación de la información, así como encuestas y entrevistas.

Con el objetivo de facilitar el desarrollo exitoso de la investigación y la obtención de resultados con alto nivel de fiabilidad se hizo una amplia revisión bibliográfica que permitió conocer la información más novedosa del tema de estudio.

El presente trabajo se estructuró en lo adelante en dos capítulos, en el primero se realizó un recorrido por los fundamentos teóricos imprescindibles en la comprensión del tema a tratar, el segundo capítulo constituye el diagnóstico y diseño del procedimiento propuesto, así como la aplicación parcial del procedimiento, finalmente se proponen conclusiones y recomendaciones, se declara la bibliografía consultada y se anexan documentos relacionados con los métodos de investigación.

---

## **Capítulo I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El respaldo teórico constituye un gran pilar dentro de cualquier investigación, es sin duda alguna, la base de cualquier idea, aporte o actividad práctica dentro de la investigación que realiza. Se trata aquí de orientar cómo habrá de realizarse el estudio, ampliar el horizonte del mismo y proveer de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

### **1.1 Gestión de la Calidad**

#### **1.1.1 La calidad. Evolución histórica del logro de la calidad**

El término calidad desde épocas remotas hasta la actualidad ha sido un tema polémico entre innumerables personalidades las cuales han intentado aproximarse a su definición. Esto ha traído como consecuencia que existan diversos conceptos cada vez más abarcadores desde diferentes puntos de vista los que han ido evolucionando y transformando su significado debido a las exigencias cambiantes de la sociedad.

El origen de la palabra calidad está en el latín “qualitas” y fue empleada por primera vez por Cicerón (106-43 A.N.E.) filósofo de la antigüedad, para expresar este concepto en lengua griega. Su significado se ha transformado con el tiempo, condicionado por el desarrollo que impone la satisfacción de necesidades cada vez más exigentes de la sociedad.

El diccionario de lengua española, define calidad como “cualidad o conjunto de cualidades de una persona o cosa que permiten compararla con otras de su especie” y en términos filosóficos se plantea que es “las categorías que reflejan importantes aspectos de la realidad objetiva” (Rosental y Iudin, 1973 citado por Cruz Santiago, 2010).

Calidad: es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades de una persona, objeto u organismo que satisfacen necesidades del cliente a través del cumplimiento de los requisitos establecidos (Crosby, P. B 1989).

Para Deming.W.E, 1989, la calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado, y no es un eslabón aislado de la producción, sino una gran cadena que abarca a suministradores, productores y comercializadores, la calidad, además señala que no proviene de la inspección, sino del mejoramiento del proceso.

Para Jurán, J.M 1990, la calidad consiste en “ajustar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor”.

Mientras que Crosby, P.B. 1989 considera que la calidad es el cumplimiento de las especificaciones, hacerlo bien a la primera vez. Según Drucker P. 2000 es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.

La propia Organización Internacional de Normalización, ha modificado el concepto de Calidad en sus tres ediciones, como se muestra a continuación.

- ❖ Norma ISO 8402 de 1987: “Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.”
- ❖ Norma ISO 8402 de 1994: “ Totalidad de características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”
- ❖ Norma ISO 9000 del 2000 y del 2005: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

En realidad se observa cómo sobre un mismo término se manejan interpretaciones diversas. Ante esta situación más que adoptar y defender un concepto único de manera absoluta, resulta más beneficioso y práctico tener conciencia de los diferentes caracteres de la calidad; los cuales son: **dual** (los fabricantes y prestadores de servicios deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo como productores o prestadores de servicios ), **relativo** (lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para otras no y viceversa ), **dinámico** ( lo que es hoy de excelente calidad, en un período posterior, ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a las necesidades siempre crecientes del ser humano ), **participativo** ( en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización empresarial aportan para alcanzar la misma ), **multidimensional** (cualidad, cantidad, oportunidad, el precio, el servicio de posventa, medioambiental), **sistémico y procesal** ( la calidad como totalidad se obtiene de la interrelación de un conjunto de procesos claves que la aseguran, los cuales forman un sistema de procesos de alta complejidad ).

A continuación se describirá cómo ha evolucionado en la sociedad a través del tiempo las distintas estrategias utilizadas por el hombre para el logro de la calidad.

Es importante destacar que las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia, sin embargo, los medios para satisfacer esas necesidades han sufrido cambios amplios y continuos. En esta oportunidad se mencionarán en orden las estrategias utilizadas a partir de finales del siglo antepasado y principios del pasado, donde por aquella época la forma de

asegurar la calidad estaba dada en la separación de las unidades defectuosas de las buenas, llamada esta etapa inspección, en aquel período el mercado se caracterizaba con ser un mercado vendedor, donde la oferta era inferior a la demanda, por lo que los productos se vendían con rapidez. La satisfacción de las necesidades se basaba fundamentalmente en la adquisición del producto.

Esta forma de lograr la calidad a través sólo de la inspección a todas las unidades de productos permaneció en boga hasta que las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la Segunda Guerra Mundial, necesitó de otra vía denominada: " El Control Estadístico de la Calidad " o "Control Moderno de la Calidad ".

Fue la industria de armamentos, a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, la más exigente y la que originó cambios en la forma de asegurar la calidad con la introducción del control estadístico de la calidad, el cual tuvo como objetivo garantizar la conformidad del producto a través del control del proceso y la reducción de la inspección mediante la aplicación de los planes de muestreo. En la pos-guerra las técnicas de control de la calidad de la industria de armamentos se extienden a otras industrias, manteniéndose en boga durante toda la década de los 50.

Es importante significar que el Control Estadístico de la Calidad puede garantizar la calidad de lo producido en la fábrica, pero no puede asegurar que el producto tenga la calidad que requiere el consumidor, ya que pueden existir problemas en la concepción o diseño del producto o en su posterior comercialización que provoque la no satisfacción del cliente.

Posteriormente en la década de los 60. como consecuencia de la revolución científico - técnica y los cambios originados en el mercado mundial en el que la oferta comienza a exceder a la demanda, la forma de asegurar la calidad comienza a sufrir sustanciales cambios, ya que evolucionó desde una estrecha disciplina en el proceso productivo hacia la extensión de la función calidad en todas las etapas del ciclo de vida del producto, partiendo de la identificación de las necesidades y expectativas de los consumidores, hasta el análisis del comportamiento durante el uso.

De esta forma comienza a vincularse el aseguramiento de la calidad al concepto de sistemas (en particular a un sistema abierto de procesos), donde la interacción entre sus diferentes elementos es de naturaleza interdepartamental y el elemento coordinador o nexo entre cada uno de ellos es el departamento de control de la calidad.

Keiichi Yamaguchi en su libro *El Aseguramiento de la Calidad en Japón*, expresa: " El Dr. A.V. Feigenbaum en 1957 en su tesis: *Total Quality Control*, hizo uso por primera vez del concepto de TQC. Al principio en Japón se utilizaba el TQC como Control Total de la Calidad, traducándose como una palabra original en inglés, pero particularmente no estaba claro el detalle. ¿Qué significaba total?, después de realizar muchos estudios y análisis, se comprendió que el argumento del Dr. significaba que los expertos de control de la calidad estaban concentrados en el sector de control de la calidad mediante su distribución en todos los procesos relacionados con la misma llevaban un buen desarrollo del control de la calidad total de la compañía, o sea, que la teoría era que el centro del impulso del control de la calidad siempre eran los expertos de control de la calidad." (Yamaguchi, K. 1989)

Feigenbaum, argumentaba que las empresas nunca lograrían productos de buena calidad si el único departamento al que se obligara a lograrla era el departamento de fabricación en total aislamiento.

El Control Total de la Calidad o también como se le ha llamado el Aseguramiento de la Calidad, implica que la calidad es una especie de carga que debía ser compartida. Ningún departamento en particular asumía toda la responsabilidad. La alta dirección respondía, en última instancia, de la efectividad del sistema, sin identificarse plenamente con el asunto del logro de la calidad.

El aseguramiento de la calidad en esta etapa se basa en la coordinación. El papel de los profesionales de la calidad pasa de la detección de defectos con la aplicación de métodos estadísticos a la medición y planificación de la calidad y diseño de programas de mejora.

Esta etapa tuvo gran importancia en el sentido de que es donde se vislumbra la naturaleza holística del proceso de obtención de la calidad.

El proceso de obtención de la calidad presenta determinadas similitudes al proceso de obtención del agua, ya que si se realiza un análisis químico al agua, este la descompone en hidrógeno y oxígeno, ninguno de los cuales tienen las propiedades del total, y cada uno de ellos tiene cualidades que no están presentes en la totalidad. La clave para la comprensión de las cualidades del agua no se encuentra en su composición química sino en la interconexión de sus moléculas (Vygotskii, L. S. 1982). En esa misma línea de pensamiento se encuentra lo señalado por Martínez M, M. cuando expresa: "... estas cualidades no están en los elementos sino que aparecen debido a las relaciones que se dan entre los elementos, así emergen las propiedades



del agua, que no se dan ni en el oxígeno, ni en el hidrógeno por separado, así emerge la vida por la interacción de varias entidades fisicoquímicas.” (Martínez M, M. 1989)

La calidad como totalidad no está en cada proceso clave que la asegura, sino que aparece debido a las relaciones que se dan entre todos los procesos, los cuales constituyen un sistema abierto de procesos de naturaleza: holística, dialéctica, social, dinámico, muy complejo y donde se manifiesta una necesaria combinación de aspectos gerenciales y tecnológicos, así como de procesos estratégicos y operativos. Si se quiere alcanzar calidad en la producción y/o servicios se ha de comenzar a pensar en función de relaciones y no en componentes individuales (los procesos en particular).

Pero no es hasta comienzos de los años 80 cuando se descubre que la calidad es un factor estratégico esencial para el éxito de la empresa, y que el concepto debe ser aplicado de una forma global a la gestión empresarial en su conjunto, abarcando desde el primer ejecutivo al último operario y comprendiendo todos y cada uno de los procesos y actividades de la empresa. ¿Y por qué ese descubrimiento?, existen varias razones: por la fuerte competitividad de las empresas japonesas en los mercados internacionales, auténticas pioneras de la aplicación de sistemas de calidad en la gestión de la empresa; porque los clientes demandan cada vez más mayor calidad de los productos y servicios que consumen, el cliente que se encuentra en el mercado es un cliente evolucionado respecto al de hace unos pocos años. Es un cliente más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es más exigente, no está ya dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio, y no acepta excusas.

De esta forma la concepción primaria de la calidad pasa de la coordinación al impacto estratégico, donde la máxima responsabilidad está en manos de los altos directivos.

El TQM (Total Quality Management) o Gestión Total de la Calidad en su acepción más reciente, se reconoce como la última de las tendencias de la calidad desarrollada desde finales del siglo pasado, y constituye una filosofía de dirección orientada a la creación de una nueva cultura organizacional enfocada hacia la calidad que genera un cambio en las formas de interpretar y actuar de todos los miembros de una organización, a través de un liderazgo eficaz. (Rodríguez Puente, R. 2000)

De los análisis realizados anteriormente en lo referido a la evolución de las formas que ha utilizado el hombre para el logro de la calidad se pone de manifiesto cómo esta disciplina ha avanzado en forma ascendente y progresiva, donde cada nueva etapa no ha aparecido en un



vacío, sino en orgánica conexión con los conocimientos alcanzados de etapas anteriores, naciendo de ellas y continuándolas con nuevos matices, siendo enriquecida constantemente por otras disciplinas, todo esto en respuestas a los cambios de las condiciones histórico - concretas de cada época que ha permitido la negación dialéctica de una etapa por otra cualitativamente superior, que toma lo positivo de la anterior y la enriquece. Con toda seguridad la competitividad en calidad para los años venideros requerirá de un enfoque básico nuevo, que apoyándose en la gestión total de la calidad se enriquecerá con otros elementos que finalmente resultará en una nueva forma con una calidad resultante distinta a las anteriores.

Para obtener la calidad en el sistema de procesos claves que la generan ya no basta con sólo inspeccionarla, o sólo controlarla, es imprescindible gestionarla, lo cual implica: planificarla, implementarla, controlarla y mejorarla desde los niveles estratégicos hasta los operativos de las organizaciones empresariales.

### **1.1.2 Principales enfoques sobre gestión de la calidad**

Dada las características del mundo actual de los negocios y la evolución de la gestión de la calidad se considera que la sustentabilidad de una empresa está en lograr conocer, satisfacer y mejorar las necesidades del cliente a partir del grado de aceptación de su producto o servicio, con el uso racional y correcto de los recursos logrando una disminución creciente de los costos y el apoyo de la Dirección y todos los miembros de la organización motivados a alcanzar los mejores resultados, conceptualmente, la Gestión de la Calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades NC ISO 9000:2005.

La Gestión de la Calidad es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por la máxima dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.

Según Torres, Treto y Santos, 2003 existen 3 enfoques fundamentales a través de los cuales se ha desarrollado la gestión de la calidad:

1. El enfoque de los Gurús de la Calidad.
2. El enfoque de los Premios:
  - ❖ Premio Malcom Baldrige (EE. UU.)

- ❖ Premio Deming (Japón)
- ❖ Premio Iberoamericano de la Calidad
- ❖ Premio EFQM (Europa)
- ❖ Premio Nacional y Provincial de Calidad (Cuba)
- ❖ Entre otros.

### 3. EL enfoque Normalizado (Normas ISO- 9000).

#### **1.1. 3 Enfoque de las normas sobre gestión de la calidad y la comunicación interna**

La Organización Internacional de Normalización con el nombre en inglés de “International Standardization Organization” (ISO) se fundó en 1946 en Ginebra, Suiza. Se adopta oficialmente el vocablo ISO por sus siglas en inglés y por la palabra griega ISOS que es símbolo de igualdad y estandarización a escala internacional. Tal acción asegura que cuando se mencione la palabra ISO en cualquier parte del mundo, ésta es relacionada inmediatamente con la organización. Cada país denomina su normativa según sus propios intereses. Se establecen así relaciones entre la norma ISO y las adaptaciones particulares de cada país, en Cuba se denomina Norma Cubana: NC ISO.

Referente a la calidad surge el grupo de las Normas ISO 9000, que son normas para la gestión y aseguramiento de la calidad, que establecen las directrices mínimas para su implantación. La norma ISO 9001 unifica los criterios de los tres modelos anteriores (ISO 9001, 9002 y 9003 de 1987), siendo aplicable a cualquier organización, en esta versión se introduce el enfoque de procesos.

En la norma ISO 9001:2008 epígrafe 5.5 relacionado con la responsabilidad, autoridad y comunicación establece que “ la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización”; además hace referencia en el requisito 5.5.3 a la comunicación interna en busca de la mejora del sistema de gestión de la calidad el expresa que “la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que esta se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad”, influyendo de manera positiva en los resultados de la organización internamente, mediante la reducción de tiempo de los mensajes entre los procesos, o el mal aprovechamiento de los canales.

Las versiones de las NC ISO 9001:2000 y 9004:2009 sustituyen a las anteriores para compatibilizarlas con otro grupo de normas, entre ellas las ISO 14001 de la gestión ambiental e NC ISO 19011 de auditorías a los sistemas de gestión de la calidad y medioambiental.

La NC ISO 9004:2009, establece en su epígrafe 5.4 comunicación de la estrategia y de la política se refiere a la comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización. Tal comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación también debería incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización. El proceso de comunicación debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado las distintas necesidades de sus destinatarios. Se relaciona mayormente con la mejora y el enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones, a su vez se vincula con el modelo de gestión de la calidad basado en procesos.

Es imprescindible que la alta dirección proporcione evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia y debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La dirección de la empresa debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.

El departamento de comunicaciones debe apoyar el desarrollo y arraigo de la nueva cultura ya sea a través de campañas mediáticas para hacer de la calidad una cultura en la organización, filosofía de la calidad.

Para el desarrollo de la nueva cultura la organización debe contar con un esquema de comunicaciones que permita el reforzamiento de los valores a través de medios internos y a través de campañas que muestren el beneficio de trabajar bajo sistemas de calidad.

## **1.2 Gestión de la Comunicación**

### **1.2.1 Comunicación. Evolución histórica de la comunicación**

Desde sus inicios el hombre sintió la necesidad de relacionarse y expresar a sus semejantes ideas, mensajes etc. La comunicación aparece con el mismo hombre, desde el instante que la estructura social comienza a formarse, y con ella la conciencia social. El hombre encuentra en la

necesidad de relacionarse con los demás la de comunicarse, (que es la necesidad del intercambio de ideas de unos hombres con otros).

La palabra *comunicación* proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *Koinoonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, su definición aproximada es: la acción y efecto de comunicar o comunicarse, es también trato, correspondencia entre dos o más personas y transmisión de señales entre emisor y receptor mediante un código común. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

El término comunicación, sufre importantes transformaciones a nivel semántico. Mario Wolf, declara que: los usos que en su conjunto significan compartir pasan progresivamente a un segundo plano para dejar lugar a los usos lingüísticos centrados en torno al significado de transmitir (Wolf 2000). Keith Davis identifica la comunicación con el intercambio de información de una persona a otra (Keith Davis citado por Goldhaber 1984). Esta perspectiva considera como elemento fundamental para establecer la comunicación, la claridad del mensaje y la calidad del canal, reduciendo el término a su función transmisiva.

Para Villafrañe, la comunicación se convierte en un integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación (Villafrañe citado por Trelles Rodríguez 2001). Mediante la comunicación se pueden establecer relaciones con otros individuos, se crea un clima favorable de intercambio y se satisfacen necesidades personales y/o colectivas. Una comunicación deficitaria trae consigo pérdida de tiempo, incomprensión por parte del receptor, resistencia y frustración.

Sintetizando e integrando las definiciones anteriores en el ámbito de una organización, puede decirse que las comunicaciones son el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de ella y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización.

### **1.2.2 Conceptos e importancia de la comunicación organizacional**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea

su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, C 1999).

Según Kreps Gary (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". El concepto de comunicación organizacional es vinculado por muchos autores con el área de intercambio de información en doble sentido.

Stephen P. Robbins (1996) plantea "Intercambio de información significativa a través del cual los individuos o grupos influyen mutuamente entre sí, apoyados en los símbolos que emplean para transmitir sus ideas, sentimientos y emociones." Según Katz y Kahn (1966) "es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con doble sentido dentro del marco de la organización." Muriel y Rota (1982) plantean que es "... un sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional."

Sin embargo otros como Goldhaber la definen como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Definitivamente, la Comunicación Organizacional puede también ser vista de una manera más integral, donde no se circunscriba a acciones o áreas específicas sino más bien que constituya el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes 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 con sus objetivos.

La comunicación organizacional 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 con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, C 1999). El cual comparte y asume la autora.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Finalmente la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde los tiempos bíblicos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y deseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones “eficientes”. (Web. Mi tecnológico, 2011)

No es posible imaginar una organización sin comunicación”. (Fernández, F. 2004), y considera que la forma de apreciar y organizar la comunicación en las instituciones ha evolucionado durante el desarrollo de la humanidad ya que este fenómeno se encuentra estrechamente vinculado con los diferentes tipos de organizaciones que se han sucedido, donde la forma de organizar el trabajo, los principales métodos de dirección empleados, el valor asignado al recurso humano y la manera de relacionarse con el entorno, entre otros aspectos, han marcado la diferencia.

Para lograr una verdadera comprensión del fenómeno cultural en una organización, es imprescindible asumir un enfoque holístico que permita entender la cultura como un conjunto de interrelaciones que se establecen entre los grupos humanos, que en el proceso de integración interna y adaptación externa crean significados compartidos que determinan su comportamiento.

### **1.2.3 Los elementos y funciones de la comunicación organizacional**

Las funciones de la comunicación organizacional las define Trelles como el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que favorece a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de la identidad (Trelles Rodríguez 2001)

La misma autora, en su compilación de textos sobre Comunicación Organizacional, propone una tipología más amplia, más cercana a las esencias de la disciplina para analizar las funciones de la comunicación en las organizaciones, y por ello se suscribe el criterio que las identifican del siguiente modo (Trelles Rodríguez 2004):

- ❖ **Función Descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización
- ❖ **Función Evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo
- ❖ **Función de Desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

### **1.2.4 Niveles de comunicación**

Con la finalidad de lograr comprensión, dando origen a un intercambio permanente de los diversos significados entre ellos hay tres niveles de comunicación:

- ❖ **Nivel cultural:** La comunicación se establece entre distintas instituciones de una sociedad. Los códigos utilizados son la lengua, el dialecto o incluso el acento.
- ❖ **Nivel organizacional:** El ámbito de la comunicación en este nivel es el de las organizaciones de producción. Se utilizan códigos específicos como los términos técnicos o la jerga propia de la profesión.
- ❖ **Nivel interpersonal:** La comunicación se establece entre las personas dentro de los grupos. A través de este sistema el individuo presenta su propia imagen a los demás.

Los tres niveles de los sistemas de comunicación son interdependientes.



## **1.2.5 Principios y requisitos de la comunicación organizacional**

### **1.- Principios**

- ❖ Principio de la organización de las comunicaciones: Es necesario precisar los canales a través de los cuales tiene lugar las comunicaciones, los instrumentos utilizados, la forma, los remitentes, los destinatarios.
- ❖ Principio de la diferenciación de los canales: Individualizar y emplear los canales más adecuados para cada tipo de comunicación, lo que posibilita una mejor recepción.
- ❖ Principio de selección de momento: Principio de la eficiencia. Deben tener en si mismos los elementos necesarios para obtener los efectos que se proponen.

### **2.- Requisitos.**

- ❖ Claridad: Fácilmente comprensibles y sí es posible, con ejemplos prácticos o casos demostrativos.
- ❖ Precisión: Completa y precisa en todas partes, sin lagunas u omisiones.
- ❖ Adecuada redacción: Lenguaje adaptado a la mentalidad y capacidad del perceptor y, además adoptar una forma interesante y la forma mínima de extensión posible.
- ❖ Objetividad: Tanto de parte del comunicador como del receptor.
- ❖ Difusión: Llegada efectiva a todos los interesados en el momento más oportuno.

La Comunicación ofrece un marco para cumplir las metas y el plan estratégico de la empresa e involucra no solamente a la comunicación mercadotécnica o comercial, sino también a la comunicación organizacional y la institucional, todas ellas enfocadas a la relación entre los públicos interno y externo. Trejo, L. (2006)

La comunicación organizacional según Fernández, C (1999) puede dividirse en:

**Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

**Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga



informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **1.3 La comunicación interna**

Es la comunicación dirigida al cliente interno, la que involucra a los trabajadores y directivos, así como a las organizaciones políticas y de masas de la entidad. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las entidades de motivar a su equipo en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna es aquella que realizan los miembros de la organización entre sí, es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Trelles Rodríguez 2004).

Muriel y Rota esclarecen esta relación público interno-organización definiéndola como un vínculo fuerte, ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y en última instancia para su misma supervivencia como sistema (Muriel 1980).

La comunicación interna es el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación es parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales. Actualmente se pide a las empresas la consecución de dos objetivos claros: económicos y sociales. Y es por la necesidad de conseguir este objetivo que se ha establecido y reavivado la comunicación interna.

*La comunicación interna persigue tres objetivos con respecto al personal:*

- ❖ Informar: sobre aspectos como la organización, la vida de la empresa o los resultados, entre otros.
- ❖ Formar: mantiene la competencia de los trabajadores y favorece la adaptación de los nuevos empleados.
- ❖ Motivar: permite que los empleados se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la empresa.

El primer paso para lograr una comunicación interna eficaz es que los empleados tomen conciencia de su importancia.

Los agentes implicados en este tipo de comunicación se pueden dividir en dos grandes grupos:

- ❖ **Dirigentes:** para ellos, esta comunicación les permite sensibilizar al personal, fomentar el espíritu de equipo y establecer un clima de confianza.
- ❖ **Trabajadores:** esta comunicación permite que se les reconozca el trabajo, obtener información sobre el desarrollo de la empresa y participar en la toma de decisiones.

### **1.3.1 Las redes de comunicación en la empresa**

La organización de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a su destinatario conforman las redes de comunicación. Estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

Las redes pueden ser formales e informales. Ambos canales se superponen y se complementan. El grado de correspondencia entre ambos puede iniciar el nivel de adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación. Cuando la diferencia es muy significativa, revela que hay diferencias en los canales formales de comunicación establecidos por la empresa.

#### **Redes de comunicación formal**

La comunicación formal es la que sigue los cauces establecidos por la organización formal. (Trelles, 2004).

- ❖ Las redes de comunicación formal son establecidas por la empresa, con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Estas redes formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tiene en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

- ❖ Los flujos de la comunicación formal han de ser regulables, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de la información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión de rumores incontrolados

#### **Redes de comunicación informal**

Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas. Estas redes representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos por absorber en exceso el interés de los empleados.

Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y más rápidos y eficaces que los formales.

❖ Los efectos positivos de estas redes es que surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable, beneficioso para toda la organización.

❖ Los efectos negativos de estas redes son la interpretación subjetiva del emisor, las malas interpretaciones de la información por el desconocimiento de la fuente, las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones, la difusión de chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros, la extensión de rumores. Trejo, L. (2006)

### **1.3.2 Direccionalidad de la comunicación**

La comunicación interna en la empresa presenta tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones Katz, D y Kahn, R (2001)

**La comunicación descendente:** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás: que incremente el sentido de solidaridad con la empresa y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores.

El caso más típico es la transmisión de órdenes, que se realiza en tres fases: preparación, emisión y control.

**La comunicación ascendente:** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. Entre otras cosas, permite a los superiores conocer los problemas del personal, facilita la integración y participación de los trabajadores, influye en una adecuada toma de decisiones y promueve la mejora de la calidad.

**La comunicación horizontal:** es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Es la transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa. Más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, evita la pérdida de tiempo que supone el que cada información que se desea transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

**La comunicación horizontal** en la empresa fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, evita malos entendidos, además enriquece la formación y experiencia de los trabajadores, facilita la coordinación, propicia el consenso en la toma de decisiones.

**La comunicación diagonal:** es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Puede o no estar formalizada. En caso de no estarlo puede crear conflictos al omitir los canales verticales formalmente establecidos.

**La comunicación oral:** es la transmisión de información de forma verbal. Para que la comunicación oral sea efectiva, el emisor debe estructurar y formular adecuadamente el mensaje; y el receptor, prepararse para realizar una escucha activa con el fin de entender, en toda su dimensión, el mensaje que les es transmitido.

**La comunicación escrita:** el lector es el receptor, por lo que no hay posibilidad de enriquecer la comunicación con el comportamiento no verbal ni de obtener una retroalimentación inmediata.

La elección de uno u otro tipo de documento escrito depende de si la comunicación es interna o externa, del mensaje que se pretende transmitir y del "status" del emisor y el receptor.

Esta misma característica de la comunicación en ambos sentidos exige que los receptores estén formados en cómo responder. La formación más útil consiste en la experiencia previa en proyectos para mejorar calidad.

La comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. La comunicación constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos, además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

### **1.3.3 Canales de comunicación interna**

El canal es el medio que se utiliza para transmitir el mensaje, permite la conexión entre el emisor y el receptor. Dentro de la organización hay una infinidad de canales de comunicación, que pueden ser formales e informales y desempeñan un rol clave para el logro de un flujo de comunicación eficaz. Los canales formales más frecuentes son las reuniones, asambleas, matutinos, murales, cartas, circulares, teléfono, e-mail, intranet, buzón de quejas y sugerencias, periódicos, revistas internas. Dentro de los informales están el rumor y los mensajeros.

Kreps, G cataloga a los canales formales, más en concordancia con los flujos en los que se manifiesta la comunicación. (...) Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Los canales formales de comunicación son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas (...) Kreps citado por Trelles Rodríguez (2001).

Los canales demuestran su efectividad en dependencia del medio utilizado, lo que demuestra su aplicabilidad y resultado. La comunicación cara a cara es muy rica, porque permite un flujo total y se percibe la retroalimentación al instante, ya sea verbal o no verbal. Este tipo de comunicación le confiere un matiz más directo y humano al proceso comunicativo.

### **1.3.4 El rumor como canal informal de comunicación**

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y se pueden clasificar en cuatro.

*Rumor ilusiones o deseos:* Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas, aunque su tono es positivo, expresan lo que le preocupa a los empleados.

Rumor “*metemiedos*”: Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, esto provoca una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los trabajadores expresan oralmente sus temores a otros trabajadores, en ocasiones son perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos). Rumor *cicatero*: Es el más agresivo y perjudicial, divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación. Rumor *estimulante*: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. (Mora Vanegas, Carlos pág. web)

### **1.3.5 Retroalimentación**

La retroalimentación es considerada por muchos investigadores como uno de los elementos que contribuyen a concebir la comunicación como un proceso no lineal, donde el receptor es también capaz de emitir información y convertirse en emisor. Puede transmitirse por canales, tanto formales como informales, y es de vital importancia para la comunicación interna.

La misma influye de manera determinante en la relación emisor-receptor, pues permite que el emisor adecue el mensaje para que sea comprendido por el receptor, y a su vez, le da la posibilidad a éste de emitir un mensaje de retorno que es recepcionado y atendido. Este proceso contribuye a disminuir las tensiones al interior de la organización, aunque su efectividad está estrechamente relacionada con factores como la prontitud de su recepción y la confiabilidad de la fuente que lo emite. Por tanto, es de gran utilidad para las organizaciones contar con canales de comunicación de retorno, institucionalizados o no, que permitan recibir la retroalimentación de manera regular.

### **1.4 La comunicación como soporte a la cultura de calidad**

Los modelos de calidad pretenden cambiar el modelo de gestión de la era industrial en donde la información típicamente descendente desecha la atención de los requerimientos del cliente y antepone la especialización del trabajo que plantean los modelos weberianos a la coordinación requerida entre las áreas.

El conocido modelo Weberiano que fraccionó los procesos para especializarlos y de esta manera hacerlos más eficientes, lo único que hizo fue interrumpir el flujo de información de las organizaciones. Por ello hoy, cuando ese flujo es el vital sentido competitivo de la organización las estructuras organizacionales se sacuden buscando nuevos caminos.

La especialización del trabajo por departamentos incomunicó las partes del proceso, por eso hoy la comunicación es la herramienta fundamental para la reducción de tiempo y errores y para la comprensión global del proceso. La comunicación es el pilar de la operación de la calidad, debe ser un agente innovador al brindar los elementos para el mejoramiento de los procesos y un canal para la información insumo de información y nuevas ideas que hagan de la secretaría de hacienda un ente modelo en la satisfacción de sus usuarios. En la gestión de la calidad tienen un papel de máxima importancia la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos.

Las decisiones eficaces de los dirigentes de una empresa se basan en el análisis de los datos y las informaciones, tanto cuantitativas como cualitativas.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, es vital importancia que en las entidades exista una buena comunicación, asegurando que los procesos funcionen como está establecido.

En este sentido la comunicación se convierte en un facilitador indispensable de esa gestión de adaptación en donde debe brindarse una estructura para el apropiado flujo de información ascendente del cliente, horizontal entre las áreas.

La comunicación, según Joan Costa, (2011) debe:

- ❖ Contribuir a definir la estrategia de comunicación dentro del plan estratégico general de la empresa.
- ❖ Difundir los objetivos generales de la identidad y de comunicación.
- ❖ Servir eficazmente a los objetivos particulares de comunicación entre cada caso.

En las organizaciones con cultura de calidad, la responsabilidad de la dirección de comunicación es:

- ❖ Definir la política y estrategia de comunicación
- ❖ Supervisar y coordinar todas las comunicaciones de la empresa en sus facetas: institucional, comercial y relacional
- ❖ Velar por la Imagen Institucional.
- ❖ Acompañar el sistema de Gestión de Calidad
- ❖ Acompañar el proceso de cambio del trabajo por funciones a la gestión por procesos

- ❖ Informar y dar a conocer la importancia de la responsabilidad, la autoridad y la comunicación en los procesos de gestión de calidad

- ❖ Enfoque al cliente
- ❖ Generar campañas de sentido de pertenencia.
- ❖ Propiciar una comunicación flexible
- ❖ Promover y desarrollar la Cultura organizacional

Principios fundamentales

- ❖ Obtención de información sobre la satisfacción de los consumidores
- ❖ Hacer que la información del usuario fluya al interior de la organización para que ésta se adapte a través del mejoramiento continuo
- ❖ Comunicación para la optimización de la gestión de la calidad

Recientemente en nuestro país se ha reconocido la importancia de incluir el sistema de comunicación empresarial como parte del Sistema de Dirección y Gestión. En una entrevista realizada por Irene Trelles Rodríguez a Armando Pérez Betancourt éste afirma:

“En la época actual y en el futuro resulta imprescindible que todo el mundo domine la cultura empresarial, los objetivos, la estrategia, que participe en la solución de los problemas. Hay que llegar a acuerdos mediante la comunicación; pero estamos acostumbrados a informar, a enviarle a la gente los mensajes por todos los canales, los medios impresos, la radio o personalmente, con un esquema de comunicación unidireccional, unívoca, en la que no se investiga, no se conoce lo que la gente realmente recibió y piensa. El proceso de perfeccionamiento es de informar; enviar y recibir, es una relación de diálogo, es una revolución del pensamiento, de ideas”

Con el fin de posibilitar estos principios en el año 2007 se incluye el “Sistema de Comunicación Empresarial” como componente del “Sistema de Dirección y Gestión” de las empresas cubanas que implementan el perfeccionamiento empresarial. La incorporación de este sistema influye en la mayor profundización y el aumento de eficiencia en el proceso de perfeccionamiento. Si se le asigna a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas, como realización de estudios diagnósticos; implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico; eliminación de la espontaneidad y la descoordinación, se ganará tiempo y se economizará esfuerzos y recursos.



## **1.5 Diagnóstico de la Comunicación Interna**

El diagnóstico es un procedimiento investigativo que se emplea para indagar sobre el estado de la comunicación interna de la organización. Igualmente se le conoce, desde el punto de vista comunicacional, como el levantamiento de análisis. Se realiza en el interior de la organización y permite “determinar cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc.”

Muriel y Rota citado por Trelles, I (2004)

Constituye el paso inicial antes de realizar una planificación coherente de la comunicación interna. A partir de los resultados arrojados se deben trazar, en consonancia con los objetivos empresariales, las estrategias, políticas y planes de comunicación encaminados a solucionar los problemas detectados. La realización de este procedimiento investigativo no sólo devela las necesidades comunicativas y de información del público interno, sino que contribuye a la implementación de un sistema de comunicación coherente, capaz de transmitir la cultura y los objetivos organizacionales, de canalizar las quejas y sugerencias de los trabajadores; así como a la creación e implementación de estrategias y políticas de comunicación.

Permite a la organización potenciar los aspectos que inciden en el mejoramiento del desempeño laboral, comparar la comunicación interna en diferentes momentos para comprobar cuánto ha avanzado, detectar los problemas comunicativos, identificar los líderes tanto formales como informales y, por último, eliminar las distorsiones en los mensajes. A través del diagnóstico se podrá proyectar y diseñar el camino a seguir con el fin de hacer un aporte a la eficiencia que tanto reclama hoy el país de las organizaciones.

El diagnóstico de la comunicación interna de una organización se basa esencialmente en la realización de las investigaciones en el campo y se centra fundamentalmente en la revisión de la comunicación como un procedimiento de investigación, la recolección de datos y el análisis de las técnicas.

“Se han identificado cuatro tipos de procedimientos de investigaciones en el campo: experimental, no experimental o correlativo, descriptivo, invención de instrumentos válidos”. (Redding citado por Trelles) A continuación se muestra las características de cada uno de ellos:

Experimentales: implica una relación causal entre dos variables; si A, luego B. en unas condiciones experimentales podemos medir los efectos de una variable manipulada sobre otra variable, al tiempo que controlamos otras posibles fuentes de contaminación o influencia.

No experimentales o correlativos: no siguen los rigurosos criterios establecidos para los procedimientos experimentales. Todos los intentos de diseñar muestreos al azar y representativos para realizar el estudio pueden ser neutralizados por unas condiciones de medición que pueden ser fuentes de contaminación.

Descriptivo: intentan describir las conductas observadas en un sistema. Descubren lo que está pasando en la organización.

Invencción de instrumentos: este se basa en la construcción de instrumentos de medición válidos y dignos de confianza. Debe ser aprobado en medios ambientes naturales para garantizar su validez, denominándolo “investigación en el campo”.

El diagnóstico de comunicación constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, razón por la cual, después de analizar los modelos diagnósticos propuestos por los diferentes investigadores y estudiosos de la comunicación, se escogió, el que guarda mayor relación con el Sistema Empresarial Cubano y con las nuevas transformaciones, retos y exigencias que se imponen al mismo en la actualidad para lograr la eficacia que reclama el país.

### **1.6 Análisis de procedimientos existentes para desarrollar la gestión de comunicación organizacional**

La búsqueda bibliográfica arrojó que existen escasos procedimientos o herramientas que relacionen la gestión de la comunicación interna como soporte del desarrollo del sistema de gestión de la calidad en las empresas.

La primera bibliografía encontrada que relaciona el tema, son las Normas NC ISO referidas anteriormente las que asignan un apartado a las comunicaciones, limitando los requisitos a acciones puntuales que deben evidenciarse en las empresas, tales como, notas recibidas y enviadas, un boletín, una cartelera y un buzón de sugerencias, por citar algunos ejemplos.

Quienes no conocen la amplitud de la disciplina consideran que si implementan esas propuestas del espacio de la comunicación está resuelto y que es suficiente y esperable que el comunicador centre su atención en documentar sistemas.

Durante todo el proceso de instalación de los sistemas la adecuada gestión de las comunicaciones influirá no solo en la imagen interna de las dinámicas cotidianas sino también en la calidad percibida por los públicos externos ya que las organizaciones no son inmunes al impacto de las variables del entorno.

Existen procedimientos encontrados como el de la *Revista Electrónica Granma Ciencia, 2010*, de los autores: *Tamayo Saborit, Michel; Aguilera Aguilera, Olga, La comunicación interna en las empresas cubanas. Procedimiento de diagnóstico para su perfeccionamiento*. Como el título lo indica es un procedimiento de diagnóstico, paso muy importante para desarrollar una buena comunicación interna en la empresa, este diagnóstico lo desglosa en 5 fases que los autores consideraron necesarias en el perfeccionamiento de la comunicación en la organización. Pero solo aborda el diagnóstico de comunicación interna, por lo que no cumple los objetivos de este trabajo de diploma, que es realizar un procedimiento completo para la gestión de la comunicación interna.

El *procedimiento para fortalecer la comunicación interna* de la página *GestioPolis.com*, elaborado por Martínez Pupo, Omar es otro de los encontrados, posee buen desarrollo en el mismo realizan el diagnóstico y un procedimiento, pero este trabajo su función es fortalecer la gestión de recursos humanos, no siendo el objetivo de este trabajo de diploma sino es la gestión de la calidad, no se quiere decir que no están vinculados, pues la CI debe realizarse como función sistémica, un procedimiento desarrollado para apoyar los recursos humanos apoya también a la gestión de calidad, pues trata con el recurso más importante de la empresa y mediante el cual se obtienen los resultados satisfactorios. Pero al realizarlo como apoyo a la gestión de la calidad propiciará sentar las bases de conocimiento en los trabajadores para lograr una futura implementación exitosa del Sistema de Gestión de la Calidad, además los procesos funcionan con mayor calidad y rapidez pues eliminarían las barreras existentes, reduciendo de forma general las insuficiencias en el proceso de comunicación. Este procedimiento lo desarrollan en 3 etapas, la primera es un diagnóstico de la comunicación Interna, en la segunda detección de problemas, y en la tercera realizan un diseño e implementación de un plan de acción.

El autor Lauzao Serrano, Norge desarrolló un procedimiento en su trabajo de maestría: *diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna en la empresa GEOCUBA Oriente Norte, Holguín 2010*, es el procedimiento más abarcador del tema, en el diagnóstico trata todo lo referente a la comunicación interna, está desarrollado en cuatro fases tales como la del diagnóstico, planificación, control y evaluación, y organización, en cada fase se desarrolla con acciones o tareas a realizar. En general es un procedimiento muy bueno, desplegable para la empresa, pero en este trabajo para obtener mejores resultados se decidió adaptarle, cambiarle y agregarle nuevas fases a este procedimiento. Se espera obtener resultados satisfactorios.

## **Capítulo II: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA DE TAXIS DE HOLGUÍN**

El diagnóstico es un proceso investigativo que se emplea para indagar sobre el estado de la comunicación de la organización. Igualmente se le conoce, desde el punto de vista comunicacional, como el levantamiento de análisis. Se realiza en el interior y el exterior de la organización y permite “determinar cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc.” (Muriel, M.L. y Rota, G en Trelles, (2004)

Teniendo presente lo anterior, este capítulo se dedicará en lo fundamental a realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa, así como propondrá un procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín.

### **2.1 La Empresa de Taxis de Holguín. Características generales**

Como parte del proceso de reordenamiento del transporte en el acuerdo No. 843 del 23 de octubre de 2007 de la comisión político económica se creó la Empresa de Taxis de Holguín mediante la Resolución No. 64/08 del Grupo Empresarial CUBATAXI, contando con la autorización del Ministerio de Economía y Planificación a través de la resolución No. 117/08.

Incluyó todo el proceso de entrega de taxis de los distintos empresas, integrándose posteriormente al sistema del Ministerio del Transporte (MITRANS), a partir de la unión de los trabajadores y el equipamiento dedicados a esta actividad proveniente de las entidades TAXI OK, TRANSGAVIOTA, FENIX, PANATRANS y de la Empresa Provincial de Transporte; quedando formada la Empresa Provincial, con la Oficina Central y tres Unidades Empresariales de Base: UEB Taxi Turismo Holguín, UEB Taxi Regular Holguín, y UEB Taxi Turismo Cañadón.

El primero de mayo de 2008 comienza oficialmente a insertarse en el mercado la nueva estructura organizacional de la entidad. La misma al asumir todos los taxis que poseían las diferentes agencias de la provincia, y sus choferes, aceptó el reto de unificar culturas totalmente diferentes.

Todo esto se hizo con el objetivo de garantizar un alto nivel de calidad en los servicios al turismo y a la población, aumentar los ingresos y utilidades, logrando con ello niveles estables y homogéneos del servicio en todas las UEB que la integran, elevando el prestigio que se ha alcanzado como transportista tanto nacional como internacionalmente, mejorar sensiblemente la imagen empresarial e incrementar la competitividad en un mercado cada vez más complejo y

exigente. Amplía su objeto empresarial a raíz de la resolución 625/2009 el 30 de Noviembre, pasa a ser parte de la empresa la escuela de Automovilismo Camilo Cienfuegos, en la ciudad de Holguín.

En estos momentos se están desarrollando un conjunto de acciones que le permitan lograr la implementación total de la calidad para alcanzar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Además la empresa tiene dentro de los proyecto de este año, adentrarse en el Perfeccionamiento Empresarial.

Su *objeto social* es:

- ❖ Brindar servicios de transportación de pasajeros por taxis a la población en pesos cubanos y pesos convertibles y al personal extranjero y al turismo internacional en pesos convertibles
- ❖ Prestar servicios de alquiler de autos y microbuses para la transportación de personal, pertenecientes a entidades estatales y organismos en pesos cubanos y pesos convertibles y a empresas mixtas y extranjeras en pesos convertibles
- ❖ Prestar servicios de alquiler de autos clásicos y triciclos a la población en pesos cubanos y pesos convertibles y al turismo internacional en pesos convertibles
- ❖ Brindar servicios de transportación de pasajeros en tren turístico a la población y al turismo internacional en pesos convertibles
- ❖ Prestar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores a las entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Grupo Empresarial CUBATAXI, en pesos cubanos y pesos convertibles
- ❖ Prestar servicios de ponchera y fregado a entidades del sistema del Ministerio del Transporte y de parqueo en pesos cubanos
- ❖ Prestar servicios de mantenimiento y serviciaje de baterías a entidades del Grupo Empresarial CUBATAXI, así como a otras entidades autorizadas excepcionalmente por el Grupo Empresarial CUBATAXI, en pesos cubanos y pesos convertibles
- ❖ Prestar servicios de auxilio y asistencia técnica con móviles especializados a vehículos en la vía en pesos cubanos y pesos convertibles y a personas naturales cubanas en pesos cubanos
- ❖ Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos, así como a otras entidades que estén radicadas en sus instalaciones en pesos cubanos y pesos convertibles
- ❖ Servicios de transportación de equipaje y paquetería ligera en pesos cubanos y pesos convertibles.

### *Misión*

La Empresa de Taxis de Holguín tiene como propósito esencial la transportación segura, agradable y puntual de clientes nacionales y extranjeros dentro del territorio nacional, acorde a sus necesidades, preferencias y solvencia económica, mediante servicios de alquiler de autos con chofer. Contamos con trabajadores profesionales comprometidos que defienden nuestra imagen y prestigio; además de realizar nuestro aporte decisivo a la economía del país y a la sociedad.

#### *Valores compartidos:*

- ◆ Calidad
- ◆ Competitividad
- ◆ Honestidad
- ◆ Satisfacción al cliente
- ◆ Profesionalidad
- ◆ Sentido de pertenencia

### *Visión*

Líder en el sector de la transportación terrestre por autos, distinguido por la excelencia y especialización de los servicios y plena satisfacción de los clientes. Nuestras operaciones responden a un sistema de calidad certificado, soporte económico-financiero legal avalado y reconocido, así como una efectiva estrategia ambiental, gracias al desempeño profesional, innovador, honesto y solidario de trabajadores que han convertido la imagen de CUBATAXI en obligada referencia en el ámbito nacional.

### **Estructura organizativa**

A la Dirección General se subordinan directamente la secretaria ejecutiva, el departamento Supervisión y Auditoría y el de Seguridad y Protección, además se subordinan las subdirecciones de Comercial y Operaciones, la de Técnica y Desarrollo a la cual se le adscribe además el departamento de Desarrollo e Informática, la Económica - Financiera, Recursos Humanos a este departamento se le subordina el de Cuadro, y la de Aseguramiento, además de estas subdirecciones también están directamente comunicadas con los directores de área de las tres la UEB (taxis turismo Holguín, taxis turismo Guardalavaca, y taxis regular Holguín) y el director de la escuela de instructores de chóferes. Ver **Anexo # 1** Organigrama de la Empresa de Taxis de Holguín

La empresa cuenta con una plantilla aprobada 636 trabajadores y cubierta por 557, lo que representa el 88 %, de los mismos 455 son hombres y 102 son mujeres.

El área objeto de estudio específicamente la oficina central, cuenta con una plantilla aprobada de 59 trabajadores, cubierta por 49, lo que representa el 83 %, cifra baja para alcanzar la totalidad del recurso más importante para el buen funcionamiento de la empresa, el recurso humano, de ellos 27 son hombres y 22 mujeres. Ver **Anexo # 3** Gráfico Nr.1: Plantilla total actual en la oficina central.

De los 49 trabajadores existentes, 8 son dirigentes lo que representa el 100 % de la plantilla aprobada, de ellos 7 hombres y 1 mujer teniendo la presencia femenina muy baja representación en el cargo de dirección a nivel de empresa, cuentan además con 32 técnicos de los 39 aprobados representando el 82 %, de ellos 17 mujeres y 15 hombres, existen 2 cargos administrativos lo cual representa el 100% de la plantilla aprobada siendo estas mujeres, en tanto se cuenta con 4 plantillas aprobadas en servicios y sólo 3 están cubiertas para un 75%, de ellos 2 mujeres y 1 hombre, así como 6 operativos aprobados pero solo 4 están cubiertas por hombres representando el 67%.

El nivel educacional está estructurado de la siguiente forma para hombres: categoría de 9no grado 1 empleado operativo para un 3%, del 9no a 12mo grado 1 operativo y 1 técnico para un 8%, en el técnico medio 9 trabajadores, 2 operativo, 1 de servicio y 1 dirigente, para un 33%, ubicados en el nivel superior 15, de ellos 6 dirigentes y 9 técnicos, lo que representa el 56%, siendo la cifra más elevada, evidenciándose que existe un alto nivel educacional.

Para mujeres el nivel educacional está estructurado de la siguiente forma en la categoría de 9no grado se ubican 3 trabajadoras para un 13%, de ellas 2 de servicio y 1 técnica, del 9no a 12mo grado existen 2 trabajadoras ocupando cargos de técnicas para un 9%, ubicadas en el nivel superior se cuenta con 4 de técnicas para un 18%, dentro de la categoría técnico medio lo integran 13 mujeres para un 59% siendo la cifra más alta, desglosada de la siguiente forma 10 trabajadoras ubicadas como técnicas, 2 administrativas y 1 ocupando el cargo de dirigente.

Las edades están comprendidas de la siguiente forma: hasta los 25 años, una mujer y un hombre lo que indica que existe el mínimo de personas jóvenes y sin experiencia en la vida laboral, en la categoría más de 45 años de edad se encuentran 4 mujeres y 8 hombres, finalmente entre los 26 y 45 años de edad se ubican 17 trabajadoras y 18 trabajadores lo que representa la mayor parte de la fuerza laboral.



### ***Servicios ofertados por la entidad***

#### ***Turismo: Servicio de taxi***

##### ***Nacional:***

- Servicio especial
- Servicio regular
- Servicio ruteros

##### ***Principales clientes***

- Líneas aéreas
- Moa Níquel
- ETECSA
- Salud Pública

##### ***Clientes Potenciales***

- Empresas de provincias vecinas.
- BPA
- Cadena ISLAZUL
- EMCOMED

##### ***Principales proveedores***

- Empresa Municipal de Comercio
- Logitaxi
- Cubaparte
- Cupet
- Zaza
- Copextel

##### ***Logística:***

- Servicio auxilio vía
- Servicio autoescuela
- Servicio taxímetro

- CAP y CAM
- INDER
- Región Militar
- Personas naturales.

- Empresas del Níquel Che Guevara y René Ramos Latour

La organización pretende lograr las características ideales que deben reunir las empresas cubanas y se aspira a un proceso de mejora continua, razón por la cual la autora del presente trabajo considera oportuno diagnosticar en dicha institución la comunicación basándose en la guía metodológica que establece el Perfeccionamiento Empresarial.



## **2.2 Diagnóstico previo de identificación de la comunicación interna en la Oficina Central de la Empresa de Taxis de Holguín**

A través de métodos como la observación directa y participativa, entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores y directivos (Ver **Anexo # 2**), se pudo comprobar que la comunicación interna no fluye con la calidad y oportunidad requerida, pues las acciones comunicativas no contribuyen a la mejora de las relaciones internas de la organización y de ésta con su público interno, se evidencia falta de motivación en los trabajadores así como bajos niveles de retroalimentación (de los directivos para conocer las inquietudes de los trabajadores).

El proceso de observación se desarrolló en la entidad centralizándose fundamentalmente en los siguientes espacios y situaciones:

- ❖ Actitudes y comportamientos de los directivos
- ❖ Cursos de superación de los trabajadores
- ❖ Conversaciones formales e informales entre superiores y entre estos y sus subordinados
- ❖ Actitudes y comportamientos de los subordinados (niveles similares)
- ❖ Conversaciones formales e informales entre los subordinados
- ❖ Dinámicas y rutinas de trabajo
- ❖ Encuentros informales de trabajo: horarios de merienda, almuerzo, etc.
- ❖ Murales, carteles e identificadores visuales en general
- ❖ Momentos de aplicación de entrevistas

En la fase de diagnóstico se escogió la muestra de 25 trabajadores, que constituyen el 51% de los trabajadores de la fuerza laboral real de la oficina central, siguiendo un criterio de representatividad muestral; en el mismo se seleccionaron representaciones de sus diferentes áreas y categorías ocupacionales.

### **2.2.1 El proceso de comunicación interna. Una mirada desde sus trabajadores y directivos**

En la oficina central para los directivos y trabajadores, los temas relacionados con la comunicación interna son novedosos, en sus respuestas se percibe desconocimiento al respecto, esto no compromete sus formas de ejercer en lo que se refiere a los componentes del proceso en la organización. En tanto el departamento encargado de realizar las acciones de este proceso lleva poco tiempo de creado y tiene como función específica la mercadotecnia y la contratación.

El 92% de los casos encuestados considera que el contenido de trabajo es sobre asuntos laborales y que lo reciben por los diferentes niveles de subordinación establecidos en la empresa.

Únicamente un 8% le atribuyen a la comunicación entre las diferentes áreas la importancia que realmente debe concedérsele a este flujo, altamente apreciado por su esencial aporte al cumplimiento de los planes de trabajo y el logro de los objetivos trazados.

Ningún entrevistado opinó que la comunicación posibilita mantener motivados a los públicos internos, o que deba lograr la satisfacción de los objetivos de éstos en la organización empresarial, al no concebirla como herramienta de gestión que permita hacer más humana la actividad.

El 23% de los entrevistados alegan que existe aproximación entre dirigentes y trabajadores a través de las actividades sindicales, asambleas, etc. Lo cual no corrobora el 77%, en ocasiones se les dificulta tener un encuentro directo con sus superiores, consideran que la más alta dirección de la empresa se encuentra alejada de lo que ocurre en la entidad, y las decisiones que se adoptan se encuentran completamente centralizadas en la dirección, de forma general opinan que no se utilizan los canales cómo debería ser.

Según el 32%, es bastante cierto que siempre se consideran diversos factores ante diversas situaciones, para el 28% es algo cierto que el ámbito de participación en la decisión es muy abierto, el 44% opina que no es cierto que las decisiones están completamente centralizadas en la dirección, y el 72% considera que bastante cierto que una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.

El verdadero significado de los procesos y flujos comunicativos son medianamente desconocidos y no se reconoce su incidencia en la conformación de una entidad dinámica, sujeta a cambios y transformaciones.

### **2.2.2 Encuesta dirigida a los directivos**

A través de la aplicación de la encuesta dirigida a los directivos, la misma permite conocer y tener elementos de percepción que manifiestan los directivos en las formas, vías, e instrumentos que dinamizan las relaciones de trabajo para motivar a los empleados en su integración, la retroalimentación y el logro de los objetivos en la organización empresarial. Con el propósito de obtener un mayor grado de certeza en las respuestas, se tomó una muestra representativa del 87% del total de los directivos.

Los principales dirigentes afirman que la empresa ha sido económicamente rentable, pues ha funcionado con éxito, expresan que el tema referido a la comunicación es nuevo, y que ponerlo en práctica tributaría a alcanzar mejores resultados.

Sobre los canales que más utilizan para comunicarse con el resto del personal, el 29% de los directivos prefieren la comunicación directa cara a cara, es decir, los contactos personales con los subordinados. Las otras vías más utilizadas por el 42% es para recibir información de sus subordinados son las reuniones, el correo electrónico y los matutinos pues son claras y concisas, expresan directamente lo que se quiere indicar. Y solo el 14% prefieren los memorandos.

Estando conscientes de las bondades que ofrece la comunicación personal entre las que se pueden citar la rápida retroalimentación y la rectificación inmediata de cualquier malentendido. En la empresa no se hace uso frecuente de la retroalimentación por el 86% de los especialistas o subdirectores, los cuales se encargan cada lunes, de informar la situación en las reuniones o consejos de dirección.

El 14% de ellos lo hacen directamente con los subordinados inmediatos, mediante las sugerencias y opiniones de clientes externos, pues así se sitúan en la imagen que se crea en el exterior. El 28% elige realizarlo mediante las sugerencias y opiniones de las organizaciones políticas y de masas y de homólogos. Sólo el 47% de los directivos prefiere retroalimentarse de la máxima dirección de su unidad.

Los mecanismos de retroalimentación son utilizados casi nunca por el 72% y ocasionalmente por el 28 %.

El 14% de los dirigentes lo realiza mediante las visitas de chequeo o supervisión a las unidades o mediante el intercambio personal con homólogos y trabajadores subordinados, el 28% de ellos usan los chequeos de tareas y acuerdos, la emisión de correos electrónicos, indicaciones y cartas; el 46 % aprovechan los recorridos por las áreas y solo el 14% emplean los contactos telefónicos para dirigirse a sus subordinados.

### **2.2.3 Elementos de cultura organizacional. Sus particularidades**

El conocimiento del año de creación así como los elementos de la planeación estratégica que conforman una organización (misión, visión y valores compartidos) son cuestiones primarias que deben ser del dominio colectivo de sus integrantes en la Empresa de Taxis de Holguín se obtuvieron niveles de excelencia por el 96% de los encuestados en las respuestas concernientes a la fecha de fundación, sólo uno respondió la respuesta de forma incorrecta; sin embargo la misión es conocida a medias por el 32 % de los trabajadores de la entidad, bien dominada por 56% de los trabajadores y el otro 12% la desconoce o dejó sin responder la pregunta. Al indagar

sobre el nivel de conocimiento que los trabajadores poseen acerca de la visión se obtuvo que la generalidad la conoce a medias.

El 84 % de los encuestados tiene dominio del objeto social constatado en la gran mayoría de las respuestas las que fueron de alto conocimiento, el 8 % respondió a medias y el otro 8 % de los encuestados arrojó respuestas que mostraran desconocimiento total. (Ver **Anexo # 4**).

Los objetivos estratégicos que persigue esta organización son mencionados por el 85% del personal, recibándose respuestas de alto conocimiento, al tiempo que el resto de los entrevistados no respondieron mostrando ausencia de los mismos. El 100% de los empleados afirmaron conocer la estructura de la organización (organigrama).

Los valores compartidos son de total desconocimiento para el 40% de los entrevistados, mientras que el 60% solo demostró conocer algunos. A consideración del 64 % de los encuestados algunos de los rasgos o características compartidas por la mayoría de sus compañeros son: la cortesía, el buen trato al cliente, el sentido de pertenencia, la profesionalidad, la seriedad en el trato al cliente. El resto de los encuestados desconoce estas características.

Es necesario señalar que los mismos se encuentran expuestos en lugares visibles y fueron orientados por el Grupo Empresarial CUBATAXI, brindando la posibilidad a los miembros de la organización en el resto del país de sentirse parte de este proceso como requisito fundamental donde se impone la “activa participación de todos”.

Los servicios “estrellas” de la empresa son conocidos por el 48% de los trabajadores, el 44% conoce algunos, y el 8% la minoría no tiene conocimiento o desconocen el tema porque no respondieron.

El reconocimiento por lograr una empresa eficiente, el gusto de la actividad que realizan, la afinidad de ser fundadores de la entidad, la atención al hombre, y el sentido de pertenencia, son características que unen al 60% de los entrevistados con la empresa.

Para el 100% no existe ningún hecho no salarial que lo separe de su trabajo, pero de ellos el 40% opinó que les gustaría ser tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Los aspectos considerados muy fuertes por los encuestados son: el 40% para la imagen, el 32% para el catálogo de productos, clasificaron como bastantes fuertes en la entidad a: la comercialización el 60%, seguido por la gestión ambiental y la atención al cliente por el 44%, declararon como poco fuerte a la Gestión de Capital Humano el 88%, la Gestión de Calidad el 48%. (Ver **Anexo # 5**).

Dentro de los aspectos considerados en la encuesta se podía abordar sobre otro aspecto no señalados y se obtuvieron 18 preguntas sin responder en tanto las otras clasificaron de débil la promoción del servicio, la publicidad de los servicios, mejorar los servicios en las piqueras, el marketing de la empresa, y los componentes de trabajo. Clasificaron además como bastante fuerte las finanzas y la economía de la empresa.

El 64% de los encuestados alegan que la empresa es bastante cumplidora con los compromisos de sus clientes, pero el 36% la describe como poco cumplidora. El 72% reflejó no tener conocimiento de dificultades atravesadas por la empresa para cumplir un compromiso con algún cliente, el 28% de los que contestaron se refirieron a la falta de vehículos para atender servicios solicitados, además de llegadas tardes al servicio.

La mayoría de los trabajadores el 96%, desconocen alguna crisis importante sufrida por la empresa, solo el 4% alegó que un factor que genera crisis para la empresa ha sido, el estado de las cuentas por cobrar. Para el 64% la situación financiera de la entidad es el óptimo, no considerado así por el 36 % pues la evalúan bien. Según la valoración de los entrevistados, para el 44% la competitividad interna y para el 64% la seguridad en el empleo se corresponde poco con la realidad de la empresa, no siendo así para otros entrevistados.

Para el 24% el compañerismo, para el 36% la adición al trabajo, para el 12% la información sobre los planes de la entidad y para el 56% los resultados son los que cuentan pues lo relacionan bastante con la realidad de la empresa. (Ver **Anexo # 6**)

La cantidad de respuestas no contestadas originadas merece una detenida reflexión, basándonos en los datos obtenidos se considera que la mayoría de los trabajadores que respondieron de esa forma, se sienten ajenos y desconocen los elementos de planeación estratégica que se enarbolan hoy en la organización. Lo que entorpece la adecuada alineación y movilización de los públicos internos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización empresarial.

Al preguntar sobre aquello que más separa a los trabajadores de su institución los resultados indican que a las personas que laboran en esta entidad les afecta considerablemente la desinformación y el estilo de dirección autocrático, las relaciones de trabajo y rasgos de individualismo que se manifiestan, mostrado por el número de respuestas no contestadas.

Las razones que señalan que más los unen a su organización son la satisfacción de servirle al cliente, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, disfrutan lo que hacen, les gusta la estabilidad del centro laboral, es importante sentirse orgulloso de poder lograr el reconocimiento

de pertenecer a una empresa eficiente, indicador que tiene el nivel más alto de prioridad entre ellos, seguidamente el sentido de pertenencia con la institución.

#### **2.2.4 Aspectos de clima interno. Sus interrelaciones**

Los aspectos del clima interno obtuvieron el mayor por ciento de respuestas contestadas en cada uno de sus temas tratados en la encuesta. Se concluye que la promoción interna, la comunicación con los superiores, con sus compañeros, la colaboración con el trabajo, la libertad individual de poder comunicarse, y el compañerismo, están catalogados de bueno por el 44%. El 40% de los trabajadores se sienten bastante satisfechos con su trabajo, esto se verifica con las afirmaciones del 33% que se cambiarían a otra instalación para desarrollar un trabajo similar.

Las relaciones con los superiores inmediatos estuvieron descritas por el 55% como buena, el resto las clasificó de muy buena, existe buen trato entre compañeros y respeto mutuo. Los superiores apoyan bastante el desarrollo del trabajo para el 45% de los entrevistados, el 22% lo apoyan mucho y el resto plantean que poco. El 78% no está satisfecho con su trabajo, rectificando la desmotivación del personal, la poca influencia de sus superiores para elevar este factor tan importante en los resultados finales.

El clima interno en la oficina central de forma general no constituye una selva donde sea imposible realizar el trabajo, tampoco un cuartel, pero no es caracterizada por sus integrantes como un club de amigos, la expresión que más se adecua a la empresa es la de una gran familia, pues la conciben desde una familia muy grande en la cual todos tienen características diferentes pero de cierta forma se entienden y trabajan en colectivo.

Los rasgos que definen el perfil medio del empleado en la entidad mencionando solo los que recibieron mayor por cientos fueron: responsable, cumplidor, puntual, consciente, y plicado. Siendo muy bueno para la empresa pues al contar con perfil de trabajador con estas características, no será difícil arraigar a los trabajadores a una nueva cultura organizacional que traiga beneficios futuros, para todos en general. (Ver **Anexo # 7** )

Existen muy pocos mecanismos y oportunidades instituidos en la organización para que los trabajadores participen en la toma de decisiones administrativas. En sentido general no se permite el desarrollo de una franca y desinhibida comunicación, situación que resulta alarmante en una organización del siglo XXI, sobre todo por la importancia que reviste este flujo para que los dirigentes puedan evaluar la eficacia del flujo descendente.

### **2.2.5 La comunicación como apoyo a la gestión de la calidad**

Las intenciones en la NC ISO: 9001-2008 referente a la comunicación interna, refieren que todo el personal debe estar consciente de las políticas y objetivos, así como del progreso de los logros obtenidos. Para comprobar esto debe evidenciarse que el personal esté informado en cuanto a todos los pasos que se van dando, para poder comprobar la situación de los trabajadores, con una muestra de 35 personas, siendo el 72% del total de empleados se realizó una encuesta que reflejó, que el 57% de los encuestados conocen los objetivos de calidad, mientras que el 43% tiene algo de conocimiento, reconocen la presencia de los objetivos.

La política de calidad es bien conocida por el 57% de los trabajadores, de ellos el 40% conoce la existencia de los mismos, y no la domina el 3%. Las necesidades de los clientes relacionadas con sus actividades son conocidas por el 61%, el 23% reflejó que las conoce algo, pero el 8% alegó no tener ni idea de los requisitos de los clientes. La importancia de los procesos dentro de la Gestión de la Calidad la conciben el 94%, pero lo hacen individualmente no existe interrelación entre los procesos, es decir no interactúan, no funcionan como un sólo proceso, sino como varios procesos independientes. De forma general los trabajadores no están conscientes del desempeño del sistema de gestión, pues no se sienten vinculados.

### **2.2.6 Canales más utilizados, importancia de su uso, frecuencia de utilización**

Durante las entrevistas realizadas y la observación directa a los trabajadores de la oficina central, quedó demostrado que los canales directos son considerados funcionales. Las asambleas, principalmente las sindicales, son reconocidas por un 64% de los encuestados como útiles ya que permiten a los trabajadores dar a conocer sus inquietudes, preocupaciones y sugerencias. Los matutinos desarrollados semanalmente para el 60% de los encuestados constituyen otro canal que funciona como espacio de socialización.

En este mismo sentido reconocen otros canales de notable importancia dentro del funcionamiento de la empresa, que cuenta con un elevado índice de aceptación tales como: el correo electrónico, el teléfono, y el sistema de mensajería instantánea (Chat E/pop) por la rápida localización y reducción de las distancias sobre todo a la hora de comunicar con las diferentes oficinas.

La vía que más utiliza el 91% de los encuestados para recibir información para el desarrollo del trabajo son las reuniones de trabajo, consideran que es donde reciben la mayor explicación y pueden abordar los diferentes temas.



El análisis de los canales de comunicación permitió diagnosticar el estado de aquellos que tienen un carácter no formal como son los encuentros informales. La primera de estas vías extraoficiales resulta útil para la una parte de los entrevistados, situación favorecida por las buenas relaciones existentes entre la mayoría de los trabajadores, y muy buena para la minoría las cuales han podido ser constatadas por medio de la observación realizada en los espacios de intercambio.

Los canales demuestran su efectividad en dependencia del medio utilizado, lo que demuestra su aplicabilidad y resultado. La comunicación cara a cara es muy rica, porque permite un flujo total y se percibe la retroalimentación al instante. Este tipo de comunicación le confiere un matiz más directo y humano al proceso comunicativo.

### **2.2.7 Mensajes. Flujos de comunicación existentes**

Según las respuestas obtenidas en cuanto a la evaluación de la comunicación con los superiores, compañeros y colaboración entre las áreas se infiere que la comunicación prácticamente se centra en el sentido descendente. Existe predominio de mensajes de tareas o de mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, políticas, instrucciones y procedimientos laborales para asignar metas y señalar problemas que necesitan atención. Incluso hay quienes presumen de la rapidez con que se manifiesta este flujo, propiedad imprescindible e inherente a la actividad de la institución.

Se corroboró la existencia de productos comunicacionales en la organización, tales como el mural, afiches corporativos, volantes, etc., los entrevistados en su mayoría alegan no tener mucho tiempo para detenerse a revisar estos documentos.

El mayor flujo de intercambio de información se efectúa principalmente entre los compañeros de un mismo nivel expresado por el 92% de los encuestados, fortificando esto la colaboración en el trabajo, confirmada como buena por el 60% y muy buena por el 40%.

El 60% refieren que siempre existe confianza con los compañeros, y el 20% opina que casi siempre existe confianza para que los superiores se comuniquen con los subordinados.

Se apreció que aunque existe predominio de comunicación descendente son varios los aspectos que señalan que este flujo de comunicación en la organización estudiada presenta dificultades. Pues el 56% de los encuestados alegan que las informaciones les llegan un poco atrasadas. El 60% considera que sólo en ocasiones reciben respuestas de los superiores, el 30% dice que nunca, y el 10% que si reciben respuestas. Al 56% sus jefes le facilitan comunicarse con las otras áreas.



El flujo de comunicación vertical descendente es evidente en la entidad porque es el que sigue los cauces del organigrama (Ver **Anexo # 1**), sirviendo este de vía para la difusión de mensajes y tareas, con el predominio de canales directos de comunicación como son: el lenguaje de codificación verbal y no verbal; aunque este es el canal que más predomina, se utiliza también la emisión de mensajes a través de canales mediatizados como el teléfono.

Es el flujo ascendente el que más problemas presenta según la opinión de los trabajadores. Pues consideran que la comunicación con los superiores versa entre bien y regular a consideración del 60%. Los subordinados alegan que casi nunca expresan abiertamente a sus jefes sus ideas y opiniones, el 92% opina que casi siempre cuando un compañero le solicita información para trabajar se la brinda, el 80% prefiere a veces callar antes comunicar al jefe que existe algún tipo de problema, el 48% alega que sus superiores muestran casi siempre apuro cuando alguien le habla, y el 60% dice que casi siempre los jefes atienden a varias personas al mismo tiempo, el 60% entienden siempre cuando sus superiores le hablan.

La comunicación horizontal se realiza principalmente entre los departamentos, esto es lo que afirman los entrevistados, afirmando que las relaciones entre los compañeros de trabajo conservan un clima de amabilidad, principalmente a niveles iguales. La colaboración entre los trabajadores es calificada de buena por el 84% de los entrevistados.

Los flujos de comunicación existentes, el más evidente se efectúa mediante canales formales, y se realiza de la siguiente forma, al director general le envían una información para hacerla descender o aplicar, él se la hace llegar a sus subordinados y les indica fecha de cumplimiento, los mismo deben retornar en el tiempo establecido con la información elaborada de lo que sucedió durante esta actividad, y el director general debe informar a sus superiores de la situación general, realizándose así la retroalimentación, de acuerdo a los niveles donde llegue la información, en este flujo la participación es de todos. (Ver **Anexo # 8**)

(Ver Anexo # 8.1, hasta 8.5) no tiene uso de la retroalimentación, se evidencian problemas y retrasos en las informaciones, además no se realiza con la eficacia necesaria. Debido a esto se produce la falta de atención, de respuesta a las ideas, inquietudes, sugerencias y problemas planteados por los trabajadores.

### **2.2.8 Ruidos e interferencias en la comunicación**

Es importante identificar los posibles conflictos del entorno laboral que pueden constituir barreras para la comunicación interna. Pues la misma recoge el conjunto de acciones que se generan en la

organización para crear y generar óptimas relaciones, y mantener al colectivo informado en el logro de los objetivos de la entidad, para ello la empresa debe construir un clima laboral armónico, constituyendo un indicador fundamental para el logro de una comunicación interna eficiente.

La comunicación interna es considerada por el 64 % como poca fluida y con barreras, este porcentaje es significativo considerando el tamaño de la muestra y siendo una categoría negativa que se atribuye por parte del público interno. Para el 45% de los encuestados el desarrollo de excesivos controles es clasificado como una barrera con mucha influencia, concuerdan el 33% que el exceso de documentos a leer, el no respeto de los planes de trabajo y de actividades, las interrupciones imprevistas son muchos de los ruidos que indican en los procesos de comunicación, el 44% califica como mucho ruido a las intervenciones largas en las reuniones, y para el 34% lo es el mal uso de la recepcionista y teléfono.

### ***Conclusión del diagnóstico previo***

La información de este diagnóstico es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, pues proporciona señales de alerta ante conflictos potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápidamente en las propuestas del procedimiento.

Los instrumentos utilizados en el diagnóstico y las experiencias vividas durante el estudio de la comunicación interna, permitieron diagnosticarla con diversas debilidades a erradicar, al presentar insuficiencias en aspectos principalmente relacionados con la retroalimentación, la emisión de la información y la utilización inadecuada de los mecanismos de la comunicación. Solo el 8% de los trabajadores le atribuyen a la comunicación entre las áreas la importancia necesaria.

Los canales de comunicación se emplean para fluir la información en la entidad, los encuestados se asocian principalmente con las asambleas sindicales, las reuniones de trabajo, y los matutinos porque aquí es donde reciben la mayor información sin que exista distorsión, les llega de primera mano, además de emplean para el flujo rápido de informaciones el correo electrónico, el teléfono y el chat E/pop. También se hace uso de los encuentros informales, vía que resulta útil para la gran parte de los entrevistados. El 22% opinó que no existe mucha aproximación entre dirigentes y trabajadores. El 72% reflejó no tener conocimiento de dificultades atravesadas por la empresa.

Dificultades relacionadas con los mensajes se encontraron en el diagnóstico pues alegan que las informaciones les llegan un poco atrasadas, solo en ocasiones o casi nunca reciben respuestas de los superiores, también se hace uso de canales mediatizados como el teléfono. solo el 72% utiliza frecuentemente los mecanismos de retroalimentación.

Las redes de comunicación formal e informal se utilizan en la organización, los mensajes de asuntos laborales los reciben mediante los distintos niveles de subordinación, los flujos descendentes priman antes ascendentes en la red formal; se cuestiona el buen funcionamiento de la red en el flujo ascendente al existir quejas de los trabajadores que no reciben respuestas de sus inquietudes. La información no fluye oportunamente por los canales que conforman la red ya que los encuestados expresan que les llegan atrasadas. Las redes informales el contenido mayormente es sobre temas no asociados a asuntos de trabajos. Se pudo constatar que no fluyen rumores con mucha frecuencia por esta red.

La deficiente y escasa retroalimentación que se proporciona repercute negativamente en la comunicación interna existente. También influye en gran medida las oportunidades que los trabajadores den a conocer su criterio y puntos de vistas, estas sólo se dan en determinadas ocasiones. Algunos trabajadores se limitan a retroalimentar a sus superiores porque sienten que no son escuchados.

Los trabajadores reflejan cierto desconocimiento en cuanto a lo que exige la NC ISO: 9001:2008, en el apartado 5.5.3, pues no todos conocen los objetivos ni la política de calidad, y la minoría no tienen idea de los requisitos de los clientes.

La dirección de la empresa no está capacitada en temas de comunicación empresarial, y de manera general, manifiestan especial interés por resolver los problemas de comunicación interna existentes. La dinámica de la empresa, y el cambiante entorno en el que se encuentra inmersa, determinan que sus prioridades sean el perfeccionamiento de sus políticas comerciales, el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos, y en términos de gestión de una imagen pública favorable.

Debido a todas estas debilidades encontradas en la empresa, se decide proponer el diseño de un procedimiento para fortalecer la comunicación interna, que posibilite la gestión de los procesos comunicativos.

### **2.3 Diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín.**

Este procedimiento de gestión para la comunicación interna trata de enlazar elementos esenciales dentro del funcionamiento de la empresa, pues relaciona al factor humano, la comunicación interna y la gestión de la calidad, si se reúnen estos elementos y se hacen funcionar de forma

sistémica, y funcional. Para lograr esto debe enfatizarse en la realización de un soporte teórico que contenga toda la información necesaria que se debe manejar en la organización. Además de puntualizar los procesos existentes que se relacionan en cuanto a la comunicación interna.

El diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna contribuye a facilitar su implantación en la oficina central de la Empresa de Taxis de Holguín, lo cual permitirá fortalecer el sistema de gestión de la calidad, siendo este una base fundamental para el sistema gestión empresarial y su mejora continua.

Para la presente propuesta se ha querido partir de la fase diagnóstica, que como bien diría Trelles, permite conocer la situación concreta de los entornos tanto internos como externos. El diagnóstico, como parte de la gestión organizacional, permite definir con claridad las metas para una adecuada y consiguiente planificación, permitiendo conocer además cómo se van logrando los objetivos propuestos y contribuyendo así al desarrollo organizacional (*Trelles, Rodríguez, 2002*).

La propuesta del procedimiento, está conformado por cuatro fases, dentro de las fases existen 2 etapas, nueve pasos y dos tareas, quedando estructurado de la siguiente forma, la Fase: I es un diagnóstico de comunicación interna, el cual incluye dos etapas de diagnósticos:

*En la primera etapa el diagnóstico previo de identificación de la situación actual* de la organización estudiada, se efectúa un análisis del clima interno a partir de la utilización de diferentes herramientas en la captación de información sobre el estado de las variables de motivación, satisfacción y compromiso laboral. Consecuente a ello un análisis de la comunicación en la dirección ejecutiva, que se vincularía con el estudio de la cultura organizacional, y las formas de proyectarse con los trabajadores, además de conocer el grado de conocimiento de los trabajadores acerca de las características de gestión de calidad, esta etapa ya está conformado en la primera parte de este capítulo donde se realizaron cuestionarios, entrevistas y observación participativa a una muestra representativa de los trabajadores de la entidad, *una segunda etapa el diagnóstico de funcionamiento* que debe reflejar los elementos que diagnostican el estado de la variable comunicación, tal que permita conocer la calidad y procedencia de la información que recibe el cliente interno para la ejecución de su trabajo y la percepción comunicativa del nivel operativo respecto al nivel ejecutivo, se determinan las necesidades de comunicación de la organización y el de funcionamiento, a partir del cual se pasa a la siguiente la Fase II la *planificación* estratégica de comunicación, con planes, objetivos, acciones, que posibilitan resolver

los problemas detectados, este proceso da paso a la Fase III *la implementación* de todas las actividades planificadas, las cuales deben aplicarse en todos los procesos. La Fase IV el *control y mejora continua*, es importante realizar la evaluación de las acciones planificadas e implementadas, con el objetivo de elevar la situación deseada, que persigue lograr una mayor eficiencia, y lograr la situación deseada en los procesos comunicativos de la empresa, para así pasar a determinar oportunidades de mejoras que influenciarían en el perfeccionamiento.

En la Figura Nr.2 se observa el procedimiento para la gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín

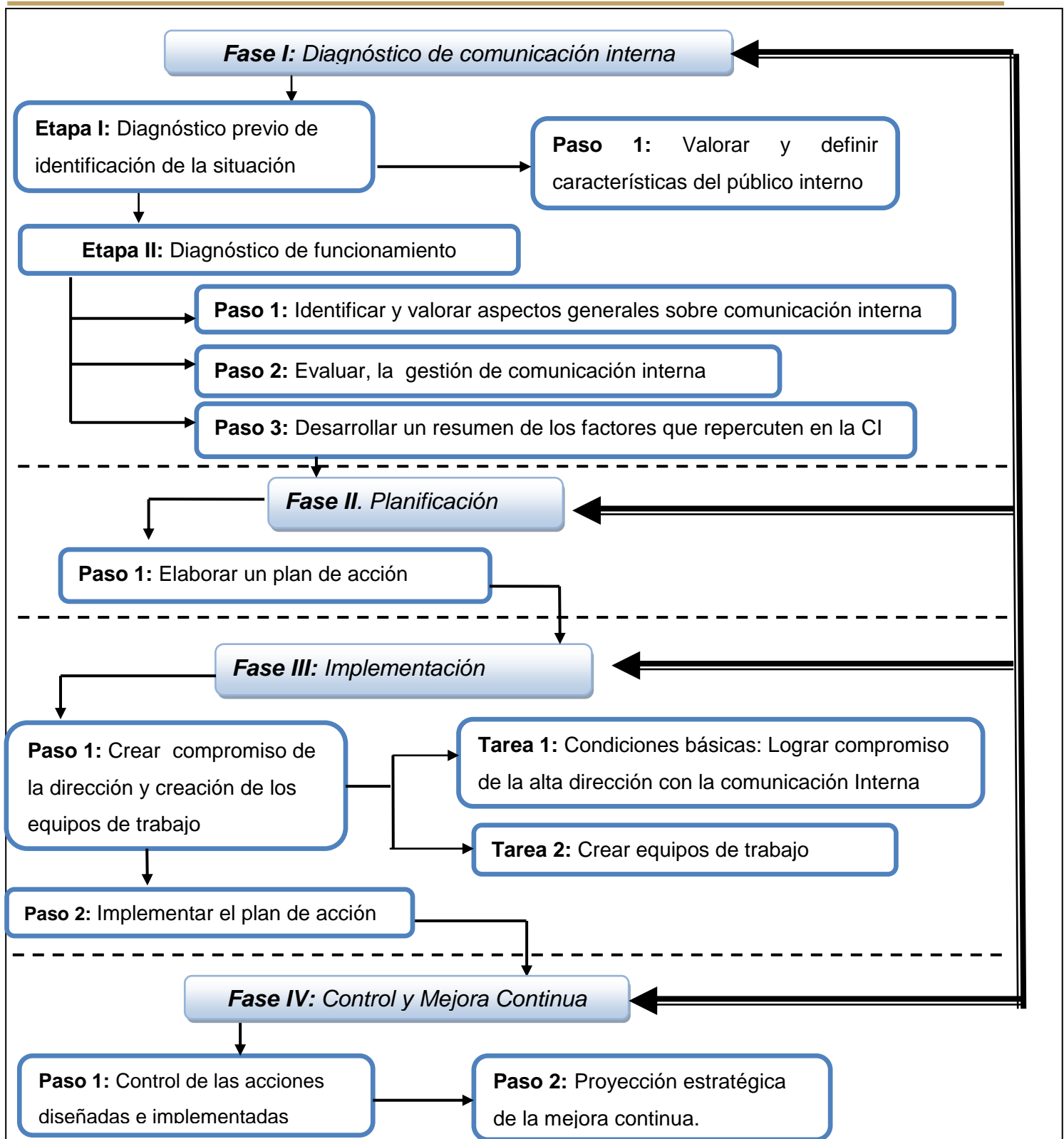


Figura. Nr.2. Procedimiento para fortalecer la gestión de la comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín.

## **Fase I: Diagnóstico de comunicación interna**

**Objetivo:** Caracterizar la situación actual que presentan el público interno y los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno de la organización.

**Descripción:** Realizar el diagnóstico de comunicación interna a partir de un análisis previo de la situación actual, tomando como punto de partida su conocimiento profundo, constituye una herramienta que permite encontrarse a sí misma la organización, particularmente de la situación comunicativa y del conocimiento que tienen los diferentes públicos.

### **Pasos a tener en cuenta para analizar en la primera etapa**

Es importante realizar un análisis previo para comprobar la situación de la cultura organizacional en la empresa, utilizando las encuestas que trae el procedimiento para el diagnóstico de la comunicación interna, para obtener la información necesaria se deben realizar los siguientes pasos:

#### **Paso 1: Valorar y definir características del público interno**

Tareas para desarrollar el paso 1

- a) Realizar una caracterización general del comportamiento del público interno en cuanto a la comunicación
- b) Determinar el comportamiento de los directivos, y si hacen uso de los canales, medios, etc. de comunicación
- c) Verificar el conocimiento y sentido de pertenencia de los trabajadores en cuanto a su cultura organizacional
- d) Determinar el comportamiento de los trabajadores, sus relaciones internas, y formas de actuar
- e) Evidenciar el conocimiento de los trabajadores en cuanto a la política de calidad, requisitos relacionados con el cliente, y los objetivos de calidad
- f) Identificar los canales más utilizados, importancia de su uso, frecuencia de utilización
- g) Identificar los tipos mensajes y flujos de comunicación existentes
- h) Verificar el funcionamiento de la retroalimentación y su eficacia
- i) Determinar y evaluar las barreras e interferencias en la comunicación

### **Pasos a tener en cuenta para analizar en la segunda etapa**

Referida a la necesidad de conocer la situación concreta de los entornos internos de la organización, se podría tener en cuenta los siguientes pasos:

#### **Paso 1:** Identificar y valorar aspectos generales sobre comunicación

Tareas para desarrollar el paso 1

- a) Identificar los públicos internos priorizados de la organización
- b) Evaluar el papel, la eficiencia y necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

#### **Paso 2:** Evaluar la gestión de comunicación interna

Tareas para desarrollar en el paso 2

- a) Identificar la existencia de política de comunicación. Evaluar el conocimiento de los miembros de la organización
- b) Identificar la existencia del área organizativa responsable de la comunicación organizacional
- c) Caracterizar a los especialistas que atienden la gestión de comunicación. Formación profesional. Capacitación
- d) Evaluar la organización de la actividad de comunicación
- e) Determinar la existencia de objetivos de comunicación
- f) Evaluar la existencia de estrategia de comunicación interna y su funcionamiento
- g) Identificar los métodos de evaluación y control de las acciones de comunicación planificadas
- h) Identificar la existencia del manual de gestión de la comunicación interna.
- i) Identificar la existencia de presupuesto asignado a la comunicación. Su empleo

#### **Paso 3:** Desarrollar un resumen de los factores que repercuten en la comunicación organizacional

Como parte final del diagnóstico realizar un informe resumen del análisis de la situación, el cual se deberá confeccionar a modo de poder evaluar en el futuro cómo se comportará la situación del entorno interno en que se desenvuelve la organización y, además, para determinar los atributos que facilitarán evaluar la calidad de la comunicación.

### **Fase II. Planificación**

**Objetivo:** Diseñar la planificación estratégica de comunicación interna, teniendo en cuenta de manera particular el objetivo del aumento de la retroalimentación y participación.



**Descripción:** Realizar la planificación estratégica de comunicación como una herramienta guía para la implementación, que ordena los pasos y los medios partiendo del diagnóstico de comunicación organizacional en contraste con su razón social, su misión en la sociedad y el análisis del entorno en que se desenvuelve.

Dada la necesidad de conocimientos que tiene la organización en temas de comunicación, se hace necesario el diseño de estrategias de capacitación a directivos de todos los niveles y asesoramiento en lo relativo a eventos o acciones particulares, como en la actividad cotidiana.

### **Pasos a tener en cuenta para la realización de la planificación estratégica de comunicación**

#### **Paso 1:** Elaborar un plan de acción

En el mismo deben programarse acciones con el objetivo de fortalecer la gestión de comunicación interna, para así eliminar los errores encontrados durante el diagnóstico, en cada una de las acciones deben asignarse los responsables y la fecha a cumplir, además de los objetivos que se desean alcanzar con la acción determinada. El plan de acción debe ser revisado por el máximo dirigente de la empresa.

#### **Fase III: Implementación**

**Objetivo:** Poner en práctica el plan de acción diseñado en la fase de planificación, así como crear el compromiso de la dirección y crear equipos de trabajo.

**Descripción:** Realizar la implementación estratégica de comunicación en la empresa, como eslabón fundamental para llegar a obtener resultados satisfactorios en la fase control, necesita el nivel de apoyo, tanto en lo material como en autoridad y respaldo, la cantidad de personas que deben conformar el equipo o departamento encargado de la labor de dirección de comunicación.

#### **Aspectos a tener en cuenta para realizar en la implementación**

Es necesario para desarrollar con efectividad la implementación de las acciones planificadas se efectúe el siguiente paso:

**Paso 1:** Crear compromiso de la dirección y de equipos de trabajo.

Este paso se desglosa en dos tareas:

**Tarea 1:** *Crear condiciones básicas.* Lograr compromiso de la alta dirección con la comunicación interna.

Lograr que se establezca un compromiso de la alta dirección con su público interno es un punto estratégico dentro de esta fase, la dirección de la empresa está implicada al máximo en la ejecución de las acciones y cumplimiento de los objetivos del programa, y se articula a través de diferentes acciones en las cuales está implicada la dirección como un eslabón importante en los discursos e intercambios con los niveles rectores de la organización. Este compromiso debe reflejar la integración de los diferentes niveles organizativos.

**Tarea 2:** *Crear equipos de trabajo.* A nivel de toda la organización debe existir un equipo rector en la comunicación el que a nivel corporativo será responsable del diseño y de la ejecución del programa de comunicación interna.

El equipo de trabajo del programa deben ser equipos rectores, es importante revisar sus experiencias y por sus perfiles profesionales para el asesoramiento de las acciones de comunicación necesarias a implementar para el logro de los objetivos de la comunicación interna.

Entre sus funciones le corresponde:

- ❖ Cada equipo debe adecuar la estrategia de comunicación a las necesidades de su área de trabajo
- ❖ Asesorar y orientar el estilo comunicativo a utilizar en las diferentes acciones comunicativas
- ❖ Evaluar e informar la efectividad de las acciones de comunicación en la empresa
- ❖ Asesorar a los diferentes niveles organizativos en la selección de los recursos a utilizar en los planes de comunicación
- ❖ Realizar campañas mediáticas para hacer de la calidad comunicación una cultura en la organización

**Paso 2:** Implementación del plan de acción: Efectuar el cumplimiento de todas las acciones que se indicaron en el plan de acción.

#### **Fase IV. Control y Mejora Continua**

**Objetivo:** El diseño y ejecución de sistemas de control de las estrategias y acciones de comunicación implementadas. Realizar un seguimiento de las acciones previstas en las fases anteriores, con vistas a determinar oportunidades de mejoras

**Descripción:** Evaluar el efecto de las acciones planificadas e implementadas y su influencia en el comportamiento de la comunicación organizacional.

El control se diferencia del diagnóstico porque, el diagnóstico es un estudio más profundo, que se acomete con mayores intervalos temporales, en tanto el control puede ser mucho menos profundo, pero más sistemático, aplicado a campañas, estrategias, e incluso acciones concretas si fuera de interés. Después del control se necesita un seguimiento interno, por lo que se hace necesario encontrar aspectos de perfeccionamiento.

### **Aspectos a tener en cuenta para realizar durante el Control y Mejora Continua**

#### **Paso 1:** Control de las acciones diseñadas e implementadas

- a) Evaluación sistemática del logro, en tiempo y forma, de los objetivos de comunicación en función de su sostenibilidad
- b) Monitoreo sistemático de los procesos de comunicación de la organización con consultoría y apoyo de la Asociación de Comunicadores Sociales (ACS)
- c) Realizar controles internos periódicos y revisiones por la dirección. La organización realizará periódicamente auditorías internas como herramienta para encontrar posibles desviaciones y mejorar el sistema y planificará las revisiones periódicas del sistema de comunicación interna, para ello se utilizarán como datos de partidas, entre otros, los derivados de la ejecución de acciones correctivas y de las Auditorías de Comunicación Interna (ACI)
- d) Monitoreo sistemático de la imagen interna organizacional, comparándola con la deseada con apoyo de la ACS
- e) Realizar un adecuado y sistemático control al desarrollo de la estrategia de comunicación, que propicie el cumplimiento de sus funciones y con ello el alcance de los objetivos propuestos y su correspondiente plan de acción evitando cualquier desviación en relación con las estrategias organizacionales.
- f) La realización de un adecuado y sistemático control al desarrollo de la estrategia de comunicación, propiciará el cumplimiento de las funciones de la comunicación y con ello el alcance de los objetivos propuestos, evitando cualquier desviación en relación con las estrategias organizacionales

#### **Paso 2:** Proyección estratégica de la mejora continua.

Las tareas a ejecutar en esta etapa deben responder al diseño.

- a) Como consecuencia de las desviaciones encontradas en el control de la comunicación interna y mediante otras formas de evaluación y en el día a día de la empresa, la organización definirá las

acciones correctivas y preventivas que deberá emprender para eliminar las deficiencias encontradas

b) Actualizar la planificación estratégica de comunicación y el manual de gestión de la comunicación interna cada vez que se realice el diagnóstico, para adecuarlo a las condiciones actuales de la organización

c) Realizar análisis sistemático del funcionamiento planeado de la gestión de comunicación y el funcionamiento real

d) Análisis periódicos del sistema de comunicación en la agenda de los órganos colegiados de dirección de la empresa, con una frecuencia trimestral y cuantas veces sea necesario realizarla.

## **2.4 Aplicación del procedimiento de gestión de comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín**

Los resultados obtenidos de la aplicación de las cuatro fases del procedimiento, con sus etapas y pasos son las siguientes:

### **2.4.1 Fase I: Diagnóstico de comunicación interna**

La etapa I se realizó en la primera parte de este capítulo, donde se determinaron los problemas y fallas de la comunicación interna en la organización.

#### **Etapla II: Diagnóstico de funcionamiento**

##### **Paso 1: Identificar y valorar aspectos generales sobre comunicación**

a) Identificar los públicos internos priorizados de la organización

Toda organización, desde la más pequeña hasta la más compleja, está formada por una variedad de individuos que no tienen por qué compartir siempre los mismos intereses. Como establece Piñuel, 2008 "para cada público su mensaje; para cada mensaje, su público, según la naturaleza de la información que se va a difundir". Al igual que en el resto de comunicaciones, la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige.

Lo primero que se debe hacer a la hora de definir y acometer cualquier estrategia de comunicación interna es considerar cuáles son los principales grupos o públicos que le interesan a la organización.

En la empresa no existen diferenciaciones entre los públicos existentes, todas las personas que forman parte de ella, es decir el público interno general, son un factor clave y estratégico, todos los trabajadores son un público priorizado pues cada uno debe cumplir su función y defender la empresa desde su puesto, además juegan un rol importante dentro de la comunicación. Desde la recepcionista que es considerada la cara de la entidad, hasta el director general de la empresa que es el máximo responsable de las acciones de comunicación en la empresa, son partes fundamentales en este proceso.

A pesar de la idea expresada anteriormente, se evidencia la necesidad de distinguir los trabajadores y formarlos por grupos priorizados, de intereses para la comunicación interna, quedando de la siguiente forma:

- ❖ *miembros del consejo de dirección*: son los encargados de recepcionar y emitir todos los mensajes de información de la empresa, si no funciona un eficiente flujo de comunicación desde la cima hasta el nivel inferior, la organización fallaría en sus procedimientos y tareas a realizar.
- ❖ *directores de área*: son los facultados de transmitir a los subordinados toda la información necesaria.
- ❖ *personal de contacto* directo con el público, son los encargados mediante la vía directa cara a cara, y la vía telefónica de atraer o alejar al principal objetivo de la empresa los clientes externos.
- ❖ *personal comercial*: son los facultados de promover y realizar los estudios necesarios para ejecutar una buena estrategia de marketing.
- ❖ *mandos intermedios y resto del personal*: forman parte también de este público interno priorizados pues su función dentro de la estrategia de la empresa juega un papel importante que no se podría sustituir.

b) Evaluar el papel, la eficacia y necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

En todas las áreas de la oficina central, hacen uso de la tecnología, el 98% de los trabajadores la emplean en su proceso, es necesaria su utilización para establecer la comunicación entre las áreas, lo realizan mediante la computadora, el chat, el teléfono, y la impresora. Para establecer la comunicación con los chóferes en el área de Contratación utilizan el teléfono, el celular, el beepers, el tronque, la computadora, el walkie-talkie, y la radio. Con el cliente externo efectúan la comunicación mediante el correo electrónico y el teléfono. También se hace uso de la tecnología en el proceso de Operaciones mediante una base de datos, que les permite calcular la factibilidad

real de los indicadores de explotación, en el proceso de Recursos Humanos se utiliza el sistema CONDOR para el cálculo de las nóminas, que pertenece al sistema que se utiliza en el proceso de Economía y Finanzas se maneja un sistema para el cálculo de la contabilidad el VERNAT. Aunque existen varios medios tecnológicos en la empresa, no se considera que sean del todo eficientes pues aún contando con esta variedad, se hallan deficiencias notables en la comunicación debido al mal uso de estos medios. Existen retrasos de las informaciones, se puede hacer uso de estos canales para efectuar una comunicación eficiente, utilizando los mismos para retroalimentarse de las opiniones y sugerencias de los distintos públicos, además se han efectuado quejas por clientes externos alegando que el servicio no era el que habían solicitado, o que el auto no llegó en tiempo, etc. Siendo estos problemas provocados por los clientes internos.

## **Paso 2: Evaluar la gestión de comunicación**

Tareas para desarrollar el paso 2

a) Identificar la existencia de la política de comunicación. Evaluar el conocimiento de los miembros de la organización

En la entidad existe una política de comunicación muy bien elaborada, cumple con los requisitos y estándares establecidos. La cual expresa que:

La Empresa de Taxis de Holguín se compromete como política establecer un sistema de comunicación, según lo legislado en el país y en correspondencia con los valores y conceptos orientados por el partido que facilite y agilice el flujo de mensajes entre los trabajadores, el entorno y con la dirección que nos permita influir en las opiniones, actitudes y conductas del capital humano de la organización y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficacia y rapidez los objetivos de la empresa.

Mediante entrevistas se pudo constatar de forma general que los trabajadores tienen conocimiento de la existencia de la política de comunicación en la organización.

b) Identificar la existencia del área organizativa responsable de la comunicación organizacional  
El área responsable de la comunicación organizacional en la empresa lleva muy poco tiempo de creada, es desarrollada por un gestor A en comunicación y marketing, subordinado directamente al subdirector comercial y operaciones, además del director general, esta persona debe encargarse de organizar todas las actividades de comunicación que se deben realizar dentro de la

institución y con la realidad del entorno. La misma hasta el momento solo se encarga de la parte de mercadotecnia y contratación.

c) Caracterizar a los especialistas que atienden la gestión de comunicación. Formación profesional. Capacitación

La gestión de la comunicación es atendida específicamente por una Gestora A la cual está capacitada para realizar esta función pues la misma es Lic. en Comunicación Social, pero las funciones que realiza como se aclara anteriormente no están encaminadas a la comunicación interna, con el avance de este procedimiento se le está dando la vía metodológica a seguir para gestionar la comunicación interna.

d) Evaluar la organización de la actividad de comunicación

Tal y como se expresó arriba, la actividad de comunicación estaba encaminada hacia la parte de marketing y contratación, se ha organizado muy poco en cuestiones de directas de comunicación interna, pues solo se había encargado de las otras actividades. A pesar de esto en la empresa se encuentran realizados los murales importante para los usuarios internos, los boletines, los buzones electrónicos los deben estar al día con la información necesaria, y la gestora A participa en las reuniones y matutinos.

Entre las funciones que debería organizar el departamento para ir encaminando el progreso de la comunicación interna, se encuentra, efectuar el plan de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso a la organización y a jubilados, realizar acciones de estímulo moral a los trabajadores más destacados en las diferentes tareas asignadas, planificar actividades en función de jornadas o fechas significativas, desarrollar acciones de capacitación, realizar reuniones programadas, efectuar comunicación externa, y preparar la emulación entre los trabajadores de las diferentes áreas.

e) Determinar la existencia de objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación por los que se rige la empresa, son los que establece el Decreto Ley 281, la empresa no se encuentra dentro del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, está en espera de la aprobación. Debido a esto los aplica para ir sentando bases dentro del desarrollo del proceso de comunicación, en aras de obtener un sistema implementado de comunicación.

f) Identificar los métodos de evaluación y control de las acciones de comunicación planificadas

Como no existen acciones de comunicación interna planificada, tampoco se ha planificado la forma de evaluarlas y controlarlas, por lo tanto se puede efectuar mediante la determinación del índice general de comunicación, para obtener este índice se confecciona una encuesta para efectuar la evaluación de la comunicación interna y externa. La misma se debe aplicar semestralmente y evaluarse los resultados.

Este es un proceso que está comenzando su desarrollo en la empresa, con el objetivo de obtener mejores resultados en el menor tiempo, se pueden realizar otros métodos de control, que permitan influenciar más a los trabajadores para que se sientan comprometidos con la actividad. Se propone realizar Auditorías Internas de Comunicación (ACI).

g) Identificar la existencia del manual de gestión de la comunicación interna.

Es importante señalar que dentro de los medios o vías de establecer la comunicación, la empresa debe contar con el Manual de Gestión de la Comunicación siendo esta la herramienta principal para seguir de cerca los procedimientos en cada uno de los procesos determinados en la entidad ante cualquier tipo de situación, el mismo cuenta con la política de comunicación por la cual regirse la empresa, es necesario dentro de la comunicación interna que se especifique en hacer referencia del vocabulario a utilizar y las diferencias fundamentales entre dos conceptos claves información y comunicación.

Los elementos normativos contenidos en este manual se deben aplicar a todas las actividades de comunicación interna relacionadas con su gestión a todos los niveles de mando tanto: vertical descendente; vertical ascendente; horizontal y transversal, entre las distintas áreas funcionales que se desarrollan en todas las áreas y puestos de trabajo de la empresa. Expresar los tipos de canales a utilizar y la forma que la información llega a sus miembros, también los medios de comunicación interna a manejar.

Además emitir el modelo por el cual pueden regirse los directivos y trabajadores para realizar una eficiente comunicación interna. Abordar sobre los consejos de la calidad como órgano asesor del Consejo de Dirección y reviste gran importancia en la implementación de todos los sistemas de la organización. Aclarar los derechos que tiene el personal para conocer toda la información y datos de la organización. Los trabajadores deben tener conocimiento de la existencia del manual.



h) Identificar la existencia de presupuesto asignado a la comunicación. Su empleo.

Si existe un presupuesto asignado a la comunicación, pero el mismo es muy bajo no respalda las acciones que se desearían realizar en la empresa, pero no obstante el presupuesto de este año se empleo en la realización de posters y carteles de promoción de los servicios, siendo de gran importancia ya que no se contaba con ello.

**Paso 3:** Desarrollar un resumen de los factores que repercuten en la comunicación organizacional

Luego de realizada la segunda etapa del diagnóstico se concluye que se identificaron los públicos internos priorizados, lo que refiere que se están llevando pasos estratégicos para ir fundamentado y trazando estrategias de comunicación, pues ya se tienen identificadas las áreas de mayor trabajo a realizar en cuestiones de comunicación. Es muy importante añadir que los mismos son los principales promotores de intensificar la cultura por la comunicación organizacional, mostrando un comportamiento correcto de sus actitudes, influyendo en el resto del público interno. La entidad no cuenta con el Manual de Gestión de la Comunicación Empresarial constituyendo un elemento fundamental para obtener un Sistema de Comunicación en la empresa, el presupuesto asignado a la comunicación es muy bajo, no se encuentra organizada la actividad de comunicación interna, la especialista que atiende la comunicación no está realizando actividades para gestionar la comunicación interna.

Utilizan la tecnología para realizar principalmente las comunicaciones entre las áreas, y con el público externo. Ya está establecida la política de comunicación la cual es conocida por la mayoría de los trabajadores.

Como conclusión general de los diagnósticos es importante señalar que el informe debe contener todo lo concerniente que se ha realizado en el diagnóstico tanto en la etapa I como en la II, además tener fecha de realización, proyectar en qué tiempo se realizará la evaluación, contar con un responsable, además debe estar firmado y aprobado por el director general y el subdirector comercial.

#### **2.4.2 Fase II: Planificación**

**Paso 1:** Elaborar un plan de acción.

Se propone un plan de acciones estratégicas que servirán de apoyo y ayuda a la especialista de comunicación de la oficina central, para desarrollar y lograr la implementación de lo planificado y así lograr fortalecer la comunicación interna.

Para alcanzar estos objetivos es necesario que la estrategia de comunicación se apoye en las siguientes temáticas:

- ❖ Lograr altos niveles de satisfacción de los clientes externos
- ❖ El éxito de la empresa se sustenta en el prestigio que refleja al exterior el capital humano que la integra
- ❖ Es imprescindible que la alta dirección se comprometa y vele por sus trabajadores
- ❖ Los trabajadores deben estar motivados y contar con posibilidades de desarrollo profesional
- ❖ Los trabajadores no deben sentir que por formar parte del nivel jerárquico, sus opiniones no pueden expresarlas abiertamente

#### Objetivos generales

- ❖ Consolidar los valores de la cultura e identidad organizacional entre los trabajadores existentes
- ❖ Fortalecer la imagen interna de la Oficina Central, de la Empresa de Taxis de Holguín

#### Objetivos específicos

- ❖ Elevar al personal el grado de conocimiento sobre los elementos estratégicos que deben ser del dominio de la mayoría como: misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos de la entidad.
- ❖ Capacitar al personal sobre temas vinculados con la comunicación organizacional
- ❖ Elevar el conocimiento de gestión de la calidad y los objetivos trazados por la empresa
- ❖ Elevar los niveles de implicación y sentido de pertenencia de los trabajadores
- ❖ Fomentar la atención personalizada a los trabajadores
- ❖ Reconocer el desempeño laboral de los trabajadores que lo ameriten.

Acciones estratégicas a efectuar para la implementación

Acción	Público	Fecha de realización	Ejecutante	Responsable	Evaluación	Presupuesto
--------	---------	----------------------	------------	-------------	------------	-------------



Elaborar y distribuir volantes con la misión, la visión y los valores compartidos de la empresa	Todos los trabajadores	julio de 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Subdirector Comercial y de Operaciones	Impresión y distribución antes del 1ero de julio del 2011	Coste del material de oficina que se utilice
Elaborar y distribuir un folleto de "Reglas de cortesía para tratar a los clientes"	Personal de contacto	julio del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Subdirector Comercial y de Operaciones	Impresión y distribución antes del julio del 2011	Coste del material de oficina que se utilice
Implantar un sistema de Emulación de Comunicación entre las diferentes áreas	Todos los trabajadores	octubre del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Director General	Se medirá la efectividad a través del número de indicadores	Sin coste
Elaborar un identificador con la imagen de CUBATAXI, por ser el mejor empleado de la empresa como condecoración en la emulación individual.	Trabajadores destacados en la emulación individual	enero del 2012	Contratación a terceros	Gestor A en Comunicación y Marketing	Se elabore antes de la fecha prevista	A determinar
Implementar canales y mecanismos donde se canalicen las quejas y sugerencias	Todos los trabajadores	octubre del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing y Especialista de Recursos Humanos (asignado)	Gestor A en Comunicación y Marketing y Subdirector de Recursos Humanos	Número de participantes, encuestas, observación	A determinar



de los trabajadores así como espacios que satisfagan sus necesidades de información						
Organizar encuentros deportivos y culturales con el objetivo de estrechar los vínculos de amistad existentes en la organización	Trabajadores y directivos de la Oficina Central	a partir de julio del 2011	Área de aseguramiento	Gestor A en Comunicación y Marketing	Efectuar la realización	Alimentación, medios a utilizar y transporte (sólo en caso necesario)
Realizar la planificación de la estrategia de comunicación	Trabajadores y directivos de la Oficina Central	A partir de julio del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Subdirector de Comerciales y Operaciones	Chequear la realización	Sin Coste
Organizar cursos de capacitación sobre temas de comunicación	Trabajadores y directivos de la Oficina Central	A partir de junio del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing ó especialistas de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS)	Subdirector Recursos Humanos Y Subdirector de Comerciales y Operaciones	Realización de los cursos	Coste establecido por la ACCS para sus cursos
Preparar espacios de debate, donde los	Trabajadores y directivos	A partir de junio del 2011	Especialista de Cuadro de Mandos Superiores	Director General	Respuesta a las inquietudes en el tiempo	Sin Coste



trabajadores lleven las quejas y los superiores en un tiempo determinado, contesten sus inquietudes						determinado
Organizar espacios talleres para que los trabajadores tengan conocimientos del beneficio de trabajar bajo un sistema de gestión de la calidad	Trabajadores y directivos	A partir de junio del 2011	Especialista de Calidad	Director General	Participación de todos	Sin Coste
Elaborar el Manual de Comunicación Empresarial	Trabajadores y directivos	A partir de julio del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Director General	Realización del Manual	Sin Coste
Ampliar el campo del área organizativa de la comunicación organizacional	Área de comunicación	A partir de junio del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Gestor A en Comunicación y Marketing	Que este la comunicación ampliada en todos los niveles de comunicación	Sin Coste
Crear un sitio web interno corporativo en el que se traten información de contenido laborales y	Todos los trabajadores	A partir de junio gestionar la actividad, para obtener una pronta implementación del sitio	Contratación a terceros	Área de comunicación y área informática	Verificar su funcionamiento.	A determinar

otros						
Revisar las actas de las asambleas de afiliados y comprobar si se realiza para evaluar la comunicación ascendente	Todos los trabajadores	A partir de junio del 2011	Gestor A en Comunicación y Marketing	Director General	Verificar su funcionamiento.	Sin coste

Los procesos comunicativos internos deberán diagnosticarse de manera global anualmente, se registran una serie de interrogantes para garantizar la nueva actualización de las informaciones, siendo necesarias para la renovación del Manual de Gestión de Comunicación Interna.

La implementación de las acciones planificadas dará paso a la fase control y mejora de los resultados, y es la fase que cierra el ciclo que comprende la Gestión de la Comunicación Interna, pero a su vez es el punto de partida para la nueva etapa, es por esto que debe ser asumida con extrema rigurosidad. La retroalimentación, de extrema importancia para los gestores, será derivada de los resultados obtenidos una vez que sea concluida la implementación de las acciones planificadas, a través de la misma se detectarán los errores cometidos, para así evitarlos en el futuro.

La mejor forma de valorar la eficacia de las tareas planificadas es a través del control, que debe ser planteado a partir de los objetivos trazados y de los resultados obtenidos y la calidad lograda en estos. Se hace necesario aclarar que para su aplicación no debe restringirse necesariamente al cierre de la etapa anterior sino que estas pueden efectuarse al unísono, es factible controlar cada acción en la medida que son ejecutadas, también se pueden realizar cortes evaluativos durante la implementación, la decisión queda en manos del Subdirector Comercial y Operaciones y del Gestor A en Comunicación y Marketing, quienes deberán valorar la pertinencia de una u otra variante. Cada vez que se lleve a cabo una acción de comunicación esta deberá ser evaluada según el método seleccionado en la planificación de las acciones contenidas en la estrategia.

## **Conclusiones**

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se llega a las siguientes conclusiones generales:

- ❖ La búsqueda bibliográfica sirvió de base para la conformación del diagnóstico y la realización del procedimiento, fundamentándose en los conceptos y definiciones de la comunicación organizacional, profundizado más en la comunicación interna
- ❖ Para la solución del problema científico planteado se diseñó un procedimiento que contribuye a gestionar la comunicación interna de manera integral
- ❖ A partir del diagnóstico se detectaron problemas en la gestión de la comunicación interna en la oficina central
- ❖ Se diseñó el procedimiento para la gestión de la comunicación interna en la Empresa de Taxis de Holguín, que constituye una herramienta útil para profundizar más en la gestión de la comunicación organizacional y de esta forma apoyar a la gestión de la calidad
- ❖ Se elaboró un plan de acción en la fase de planificación que servirá de guía de trabajo para profundizar la gestión de la comunicación interna en la oficina central
- ❖ El procedimiento elaborado se desarrolló parcialmente, se realizó la fase de diagnóstico, en sus dos etapas, además de la fase de planificación.

## **Recomendaciones**

- ❖ Explicar a los directivos en qué consiste el procedimiento para la gestión de la comunicación interna
- ❖ Realizar la implementación de las acciones planificadas, así como ejecutar la fase de control y mejora continua para fomentar el sentido de pertenencia, fortalecer las relaciones interpersonales, inculcar valores, mejorar el desempeño y optimizar el clima laboral
- ❖ Convertir las acciones de comunicación en una herramienta empresarial indispensable para dinamizar el trabajo



## Bibliografía

1. Basil Douglas C. *The management of change*. 1980.
2. Boris. *El vínculo ecuación-comunicación en la formación de los profesionales*. 1995
3. Crosby, P. B. *La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad*, México, Editorial Continental. 1989.
4. Deming. W. E *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Editorial Díaz Santos. Madrid, España, 1989.
5. Drucker Peter “*The Coming of the new organization*”, 3ra edición 2000.
6. Fernández Fernando. *Ciencias de la Comunicación y Relaciones Públicas*. Buenos Aires 2004.
7. Fernández Collado. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1999.
8. Fiske, John. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia, 1982.
9. Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. Editorial. Diana, México, 2000
10. José L. Piñuel, *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, p. 98. 2008
11. Joan Costa. *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI* Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html>, 2011
  - Joan Costa. *Imagen corporativa*. Disponible en: <http://Rrpp.net.com>
  - Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XXI* Buenos Aires, Ediciones La Crujía, 2001. p.
  - Joan Costa. *De la comunicación integrada al director de comunicación*. CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación, 2005.
12. Jurán, J.M, *Jurán y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Edición Díaz Santos, S.A. México, (1990)
  - Jurán, J.M. *Manual de Control de la Calidad*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. USA. (1993)
13. Katz, D. y Kahn, R. *Psicología social de las organizaciones*. México, Editorial Trillas, 1977.
  - Katz, D y Kahn, R Apud. Irene Trelles, *Comunicación Organizacional, Selección de Lecturas*, 2001.
14. Kreps, Gary. *La comunicación en las organizaciones*. USA, Editorial Addison-Wesley iberoamericana, 1995.
15. Lauzao, Serrano, Norge *Diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación interna en la empresa GEOCUBA Oriente Norte*, Holguín 2010.

16. Martínez M., Miguel. Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación. Editorial Trillas, México, 1989
  17. Martínez Pupo, Omar *Procedimiento para fortalecer la comunicación interna en la Sucursal Cubalse*, Las Tunas, de la página GestioPolis.com, 2008
  18. Michelena Fernández, Ester S. *Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicada a empresas de la industria médico farmacéutica cubana*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, 2000.
  19. Mora Vanegas, Carlos Profesor e investigador Área titular de Postgrado de Faces UC. Consultor -asesor empresarial de DEPROIMCA. pág. Web. <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-moderna-571085.html>
  20. Muriel María Luisa, y Rota Gilda, *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Editorial Andina, Quito 1983.  
- Muriel María Luisa, y Rota Gilda *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Editora Andina, 1980.
  21. NC. ISO 8402: 1987. *Calidad, Vocabulario*.
  22. NC. ISO 8402: 1994. *Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario*
  23. Norma ISO: 9000: 2000 *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Cuarta Edición
  24. Norma ISO: 9000: 2008 *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*
  25. Norma ISO: 9001: 2000 *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*
  26. Norma ISO: 9004:2000 *Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño*
  27. Norma ISO: 9004:2009 *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de Calidad*.
  28. Norma ISO: 19011:2002 *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*
- Pág. Mi tecnológico: <http://www.mitecnologico.com/Main/AntecedentesComunicacion>



29. Piñuel Raigada, José Luis, *De la vida a la sociedad, de la sociedad a la cultura. De las Ciencias de la Naturaleza a la Teoría de la Comunicación*, en [http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_033/cuaderno\\_central2.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_033/cuaderno_central2.html), 2008
30. Pérez Betancourt, Armando Et.al. Apud. *El directivo y la ideología Organizacional Cubana*. Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2003
31. Redding, citado en: Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*, Editorial. Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
32. *Revista Electrónica Granma Ciencia*. de los autores: Tamayo Saborit, Michel; Aguilera Aguilera, Olga; Figueredo Reyes María C; Traba Ravelo Vol.14, No.2 mayo-agosto 2010
33. Rodríguez Gómez, Livia D. *Diseño e Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Agencia Investigaciones Regionales por los requisitos de la norma NC-ISO: 9001-2008*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, 2009.
34. Rodríguez Puente, Ruth. *Gestión de la Calidad. Un enfoque de gestión total de la calidad*. Normalización, nr. 2, 2000
35. Rosental y Iudin, 1973, p.55 (seleccionado de Cruz Santiago, Yasnaya. *Gestión de un Sistema de Costos de la Calidad. Aplicación en la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, 2010.
36. Stephen P. Robbins. *Fundamentos de Comportamiento Organizacionales*. 5ta
37. Stoner. *Administración*. Quinta edición. (s/f).
38. Torres, Treto y Santos. *Enfoques para la gestión de la calidad*. Revista Normalización. No.2 2003.
39. Trejo, Laura. *Cursos de Empresa: Organización Empresarial. Comunicación en la empresa*. 2006. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-comunicacion-empresa>
40. Trelles Rodríguez I. *Comunicación y cultura organizacional Cuba: Revista Espacio*, (5): 38-40  
- Trelles Rodríguez I. *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela, Ciudad de Habana, 2001.  
- Trelles Rodríguez I. *El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura Cuba: Revista Espacio*, 2002



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

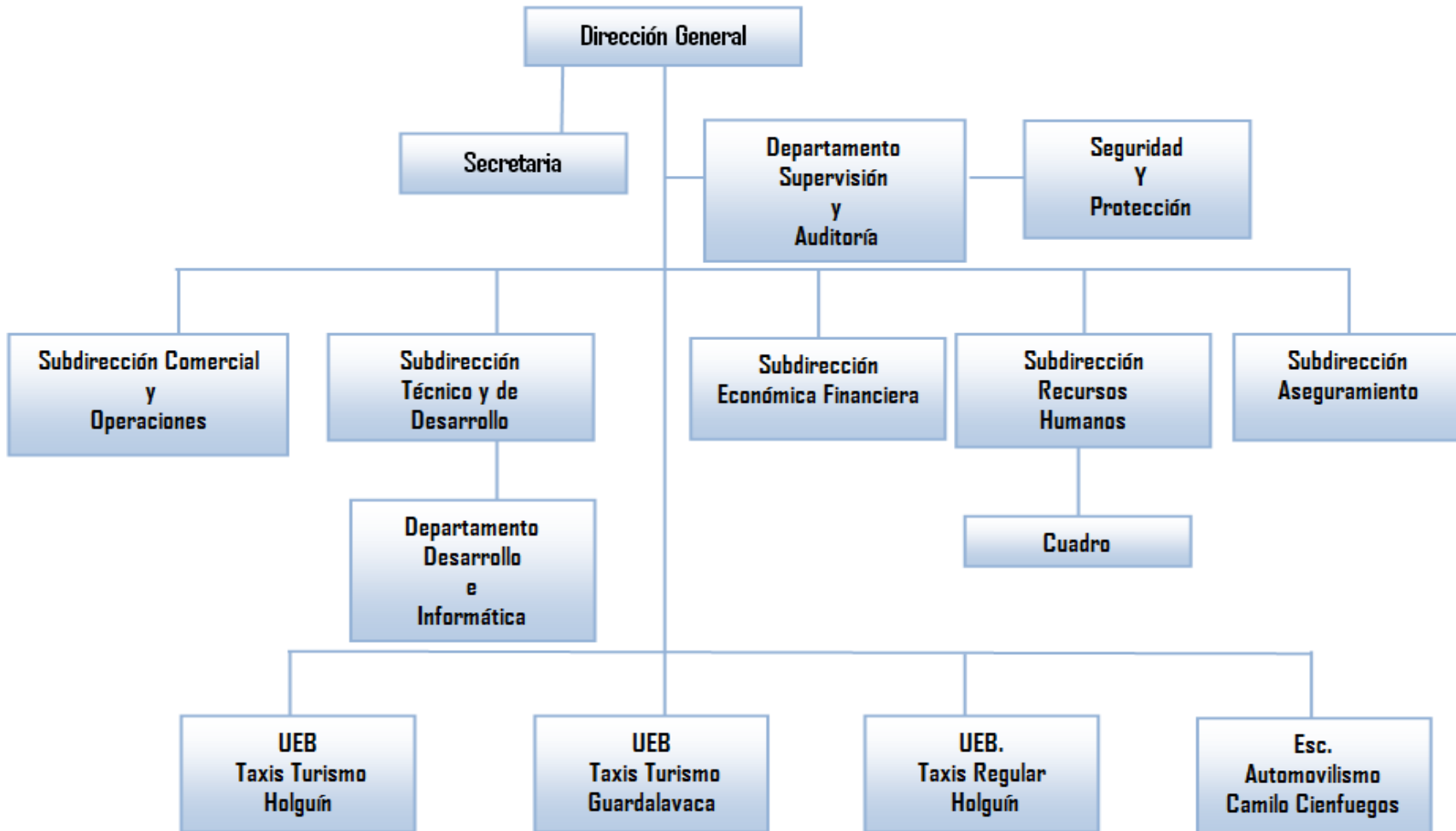
OSCAR LUCERO MOYA

---

- Trelles Rodríguez I. *Comunicación organizacional*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2004
- Trelles Rodríguez I. *Gestión de comunicación institucional: Reflexiones en torno a un concepto y una praxis Cuba: Revista Espacio*, 2005,
- 41. Villafañe, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Editorial Pirámide, Madrid 1993.
- Villafañe, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Editorial Pirámide, 1999.  
127
- 42. Wolf, M. *La investigación en la comunicación de masas*. La Habana, Editorial Pablo de La Torriente, 2000.
- 43. Vygotskii, L.S. *Pensamiento y lenguaje*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1982.
- 44. Yamaguchi, Keiichi. *El aseguramiento de la Calidad en Japón.*, febrero de 1989. \_ \_
- 45. Zaldívar Puig, M. *Principales aportes en materia de gestión empresarial en los últimos diez años*. Ciudad de la Habana, Cuba, 2002.

## Anexos

### Anexo # 1 Organigrama de la Empresa de Taxis de Holguín





## Anexo # 2 Encuestas utilizadas para el diagnóstico

Estas encuestas pertenecen a la metodología para el diagnóstico del sistema de comunicación empresarial

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoce el año de fundación de la Empresa? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ a) Escríbalo por favor \_\_\_\_\_

2. Enumere los servicios o productos pioneros de su entidad que Usted conoce de la Empresa:

3. Enuncie la filosofía o Misión de su Empresa. \_\_\_\_\_

4. Diga, por favor, cuál o cuáles son los productos/servicios “estrella” de la Empresa. \_\_\_\_\_

5. ¿Cuales son, a su juicio, los puntos fuertes de su entidad:

Aspecto	Débil	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
Gestión de Capital Humano				
Gestión de Calidad				
Gestión Ambiental				
Comercialización				
Imagen				
Catálogo de productos				
Atención al cliente				
Otro aspecto no señalado				

6. Enuncie algunos valores o características que se han mantenido constantes en la Empresa desde su incorporación a ella: \_\_\_\_\_

7. En relación con las demás áreas de la Empresa, ¿en qué posición Usted cree que se encuentra su área?:

Es poco importante \_\_\_\_ Lejos del área líder \_\_\_\_ Cerca del área líder \_\_\_\_ Es el área Líder \_\_\_\_

8. ¿Describiría usted a su entidad como cumplidora de los compromisos con sus clientes?

Muy poco cumplidora \_\_\_\_ Poco cumplidora \_\_\_\_ Bastante cumplidora \_\_\_\_ Muy cumplidora \_\_\_\_

9. Describa alguna dificultad por la que halla atravesado su empresa para cumplir el compromiso con algún cliente: \_\_\_\_\_

10. ¿Le gustaría vestirse de otra forma o como lo hace cuando está en el trabajo?

Sí me gustaría \_\_\_\_ Me gustaría cambiar algo \_\_\_\_ Me da igual \_\_\_\_ Está bien así \_\_\_\_

11. A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de su entidad? :

Mal \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Bien \_\_\_\_ Es el Optimo \_\_\_\_

12. ¿Conoce alguna crisis importante sufrida por su entidad? \_\_\_\_\_



13. Probablemente Usted conoce algunos atributos o rasgos característicos compartidos por la mayoría de sus compañeros y que definen mejor la entidad. Puede enunciarlos: \_\_\_\_\_

14. ¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia no salarial que le une a usted más a la Empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Menciónelo. \_\_\_\_\_

15. ¿Existe algún hecho o circunstancia no salarial que lo separa más de su trabajo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Menciónelo. \_\_\_\_\_

16. Valore las siguientes afirmaciones en la medida que se correspondan con la realidad actual de la Empresa.

Aspecto	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Competitividad interna				
Seguridad en el empleo				
Compañerismo				
Adición al trabajo				
Información sobre los planes de la entidad				
Los resultados son los que cuentan				

17. Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones:

	No es cierto	Es muy poco cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto
Se consideran siempre diversos factores				
El ámbito de participación en la decisión es muy abierto				
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección				
Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla				

## 2.2 CLIMA INTERNO

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo? :

Nada \_\_\_ Poco \_\_\_ Bastante \_\_\_ Mucho \_\_\_

2. En igualdad de condiciones profesionales, ¿se cambiaría a otra instalación o entidad para desarrollar un trabajo similar? : Sí \_\_\_ Quizás \_\_\_ No \_\_\_

3 ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la entidad en cuanto a?:

Aspecto	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

La promoción interna				
La comunicación con los superiores				
La comunicación con sus compañeros				
La colaboración con el trabajo				
La libertad individual				
El compañerismo				

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su superior inmediato? :

Malas \_\_\_ Regulares \_\_\_ Buenas \_\_\_ Muy buenas \_\_\_

5. ¿Cuál es el apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo? :

Ninguno \_\_\_ Poco \_\_\_ Bastante \_\_\_ Mucho \_\_\_

6. ¿Está satisfecho con su salario? :

Nada \_\_\_ Poco \_\_\_ Bastante \_\_\_ Mucho \_\_\_

7. Si tuviera que definir el clima interno que se vive en la Empresa, ¿con qué expresión lo haría?

Aspecto	No es cierto	Es poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia				
Una selva				
Un club de amigos				
Un cuartel				

8. ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con...? (Marque con una x)

Aspecto	Superiores	Mismo nivel	Subordinados
Estrecha colaboración			
Camaradería			
Confianza			
Respeto mutuo			
Guardo distancia			
Competencia-lucha			
Rivalidad-enfrentamiento			
Boicot-obstrucción			

9. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado en la Empresa? Señale sólo cinco: Individualista \_\_\_ Apático \_\_\_ Puntual \_\_\_ Emprendedor \_\_\_ Cumplidor \_\_\_ Ambicioso \_\_\_

Agresivo \_\_\_ Dispuesto a ayudar \_\_\_ Con espíritu de equipo \_\_\_ Responsable \_\_\_ Aplicado \_\_\_

Consciente \_\_\_ Eficaz \_\_\_ Otros \_\_\_ (cuáles) \_\_\_\_\_

10. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la Empresa?

Si \_\_\_ Un poco \_\_\_ No \_\_\_

11. ¿Cooperan entre si las diferentes áreas de la Empresa?

Si \_\_\_ Un poco \_\_\_ No \_\_\_

12. ¿Cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo? :





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Bastante superior a las necesidades del puesto \_\_\_\_ Algo superior a las necesidades del puesto \_\_\_\_

Algo inferior a las necesidades del puesto \_\_\_\_ Bastante inferior a las necesidades del puesto \_\_\_\_

13. ¿Cuál es la actitud de su superior inmediato respecto a su formación? :

Se interesa mucho por mi formación \_\_\_\_ Se interesa bastante por mi formación \_\_\_\_

Me facilita la formación imprescindible \_\_\_\_ No se interesa por mi formación \_\_\_\_

14. ¿Qué imagen cree usted que ofrece la instalación al exterior? :

Muy buena \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_

15. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad? :

No, la realidad es bastante mejor \_\_\_\_ No, la realidad es algo mejor \_\_\_\_ No, la realidad es algo peor \_\_\_\_

No, la realidad es bastante peor \_\_\_\_

16. ¿Que cantidad de información recibe acerca de su trabajo? :

Ninguna \_\_\_\_ Poca \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_ Mucha \_\_\_\_

17. ¿Cómo valora la calidad de la información recibida? :

Mala \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_

18. ¿Recibe periódicamente información sobre la entidad? (planes, decisiones, etc.):

No \_\_\_\_ Muy poca \_\_\_\_ Suficiente \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_ Demasiada \_\_\_\_

19. La información de la entidad la recibe por:

La alta dirección \_\_\_\_ los mando intermedio \_\_\_\_ Otras fuentes \_\_\_\_

20. ¿Cómo valora su realización profesional en la entidad? :

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_.

Enumere sus aspiraciones de autorrealización profesional para cualquiera de las respuestas anteriores.

---

21. Ordene en orden de preferencia lo que es más importante para usted:

La retribución percibida \_\_\_\_ La seguridad en el empleo \_\_\_\_ Las posibilidades de promoción \_\_\_\_

El interés de su trabajo \_\_\_\_ El ambiente de trabajo \_\_\_\_ Otras (especifique) \_\_\_\_

22. Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que

fuera puesta en práctica? : Ninguna \_\_\_\_ Poca \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_ Mucha \_\_\_\_

23. La Empresa en los últimos meses:

Ha mejorado bastante \_\_\_\_ Ha mejorado algo \_\_\_\_ Ha empeorado algo \_\_\_\_ Ha empeorado bastante \_\_\_\_

24. En los próximos años piensa que:

Mejorará bastante \_\_\_\_ Mejorará algo \_\_\_\_ Empeorará algo \_\_\_\_ Empeorará bastante \_\_\_\_

### 2.3 ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA A DIRECTIVOS.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Estimado compañero(a): La Empresa se encuentra involucrada en un importante estudio de su Comunicación Interna en busca de perfeccionar esta importante actividad y lograr el servicio de excelencia por el que todos trabajamos. Su colaboración es muy importante y de antemano le agradecemos. El siguiente cuestionario es para conocer las opiniones que tiene respecto a este tema. El mismo ayudará al avance de la organización y le beneficiará porque así conoceremos las inquietudes y problemas de la empresa, que no hemos podido detectar y Usted los vive. Garantizamos una absoluta confidencialidad esperamos de Usted la mayor sinceridad posible. Muchas Gracias.

¿Cuáles vías considera usted pueden ser las más útiles para recibir información?

Contactos personales con los subordinados  Reuniones  Correo electrónico  Matutinos  Página Web  Memorando  Otras. Especificar \_\_\_\_\_

Sus principales fuentes de retroalimentación son:

Especialistas  Máxima dirección de su Unidad  Sugerencias y opiniones de clientes externos  Sugerencias y opiniones de las organizaciones políticas y de masas  Sugerencias y opiniones de homólogos  Subordinados inmediatos  Otras. Especificar \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia utiliza mecanismos de retroalimentación?

Nunca , Casi nunca , En ocasiones , Frecuentemente

¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que más utiliza?

Visitas de chequeo o supervisión a las unidades  Recorridos por las áreas  Chequeos de tareas y acuerdos  Intercambio personal con dirigentes y trabajadores subordinados  Contactos telefónicos  Emisión de correos electrónicos, indicaciones, cartas.  Otras. Especificar \_\_\_\_\_

¿Se preocupan los trabajadores porque se les brinde información relacionada con su trabajo?

Nunca , Casi nunca , En ocasiones , Frecuentemente

¿Qué importancia le concede a la comunicación que se desarrolla en el interior de la Empresa?

Ninguna , Poca , Mucha .

## 2.4 ENCUESTA SOBRE LOS RUIDOS E INTERFERENCIAS EN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN.



En el trabajo cotidiano se presentan constantemente un grupo de ruidos o interferencias que impiden el normal desempeño de directivos y trabajadores. Estas interferencias influyen además en la calidad de los procesos de comunicación que habitualmente se desarrollan de forma consciente.

En su caso, cuáles interferencias de las que se relacionan a continuación le hacen perder más tiempo de la jornada laboral establecida o le interfieren en el desarrollo de acciones de comunicación.

Tipo de interferencia	Frecuencia de ocurrencia		
	Nunca	Poca	Mucha
1. Burocratismo.			
2. El desarrollo de despachos mal programados.			
3. El desarrollo de excesivos controles.			
4. El desarrollo de tareas no relacionadas con el cargo.			
5. El empleo de métodos inadecuados de dirección.			
6. El exceso de documentos a leer.			
7. El no escoger buenos colaboradores.			
8. El no respeto de los planes de trabajo y de actividades.			
9. Interrupciones imprevistas.			
10. La aparición de tareas urgentes.			
11. La demora en tomar decisiones.			
12. La falta de autoridad.			
13. La falta de control de las tareas a cumplir en el día.			
14. La falta de trabajo en equipo.			
15. La indisciplina laboral.			
16. La información deficiente.			
17. La mala organización de los puestos de trabajo.			
18. La mala planificación y organización del trabajo.			
19. La no delegación de tareas.			
20. Las demoras en el cumplimiento de una tarea por existir la necesidad de averiguar, el por qué de la crisis y tratar de resolverla.			
21. Las gestiones perdidas.			
23. Las impuntualidades.			
24. Las ineficiencias del personal.			
25. Las intervenciones largas en las reuniones.			
26. Los errores ajenos.			
27. Los errores propios.			
28. Los problemas personales			
29. Mal uso de la recepcionista.			
30. Mal uso de la secretaria			
31. Reuniones ineficientes			
32. Reuniones innecesarias			



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

33. Teléfono.

## ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA VERTICAL ASCENDENTE O DESCENDENTE Y HORIZONTAL

### CUESTIONARIO

#### Instrucciones:

Con el objetivo de evaluar un grupo de temáticas dentro de la Empresa estamos realizando un estudio sobre COMUNICACIÓN. El cuestionario es totalmente anónimo, sólo de solicitamos que marque con una cruz (X) la opción que mejor se ajuste a la realidad apreciada por Usted, para ello debe responder tres bloques de preguntas.

Muchas gracias por su colaboración y por favor sea lo más sincero posible y de esa forma aportará su granito de arena al proceso de mejora continua al cual aspiramos.

#### Bloque 1

Situación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Existe un ambiente de confianza en la organización para decir lo que piensa a sus superiores.					
2. Cuando habla se entiende lo que dice.					
3. Cuando conversa con alguien selecciona el momento oportuno.					
4. Cuando alguien habla le deja concluir sin interrumpir.					
5. Expresa sus ideas y opiniones a su jefe abiertamente.					
6. Cuando habla con alguien trata de ponerse en su lugar.					
7. Cuando habla con alguien verifica que le entiende.					
8. Acepta las sugerencias de sus compañeros.					
9. Cuando habla con alguien selecciona con anterioridad el lugar deseado.					
10. Sus quejas sobre el trabajo las plantea al jefe sin dificultad.					
11. Cuando los compañeros de otras áreas le piden información para trabajar se la brinda.					
12. Cuando conversa permite que se expresen libremente para comprender lo que se dice.					



13. Cuando habla utiliza la siguiente expresión: "Ya sé lo que vas a decir"					
14. Hace otras actividades cuando le hablan.					
15. En las conversaciones aparenta que escucha.					
16. Cuando conversa presta atención con el fin de modificar el criterio del que habla.					
17. Prefiere callar antes de comunicar cualquier problema a su jefe.					
18. Muestra apuro cuando alguien le habla.					
19. Atiende a varias personas al mismo tiempo.					

**Bloque 2**

<b>Situación</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. Existe un ambiente de confianza en la organización para decir lo que piensa a sus compañeros.					
2. Cuando sus compañeros le hablan se entiende lo que dicen.					
3. Sus compañeros para hablarle seleccionan el momento oportuno.					
4. Cuando habla con sus compañeros le dejan concluir sin interrumpir.					
5. Sus compañeros expresan sus ideas abiertamente.					
6. Cuando habla con sus compañeros tratan de ponerse en su lugar.					
7. Cuando sus compañeros le hablan verifican que entiende.					
8. Sus compañeros aceptan sus sugerencias.					
9. Sus compañeros para hablarle seleccionan el lugar adecuado.					
10. Sus compañeros plantean sus quejas al jefe sin dificultad.					
11. Los compañeros de otras áreas le facilitan la información que necesita para trabajar.					
12. Cuando conversa con sus compañeros permite que se expresen libremente para comprender lo que se dice.					
13. Cuando sus compañeros hablan utilizan la siguiente expresión: "Ya sé lo que vas a decir"					
14. Sus compañeros hacen otras actividades cuando le habla.					
15. Sus compañeros en las conversaciones aparentan que escuchan.					



16. Cuando habla con sus compañeros le atienden con el fin de modificar su criterio.					
17. Sus compañeros prefieren callar antes de comunicarle cualquier problema al jefe.					
18. Sus compañeros muestran apuro cuando le hablan.					
19. Atienden sus compañeros a otras personas mientras le habla.					
20. Sus compañeros prefieren callar antes de comunicarle cualquier problema.					

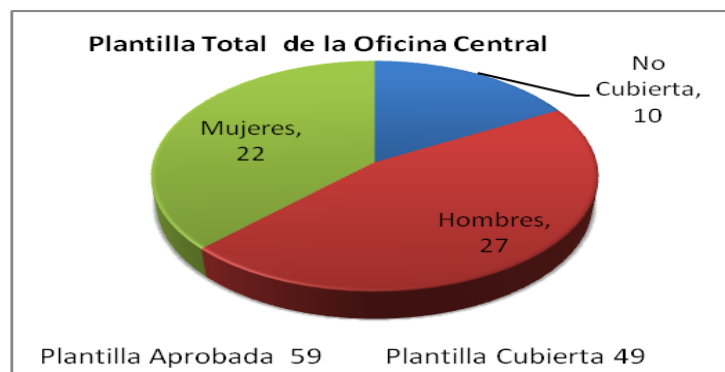
**Bloque 3**

<b>Situación</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. Existe en la Empresa un ambiente de confianza para que los superiores se comuniquen con los subordinados.					
2. Cuando su jefe habla se entiende lo que dice.					
3. Cuando su jefe le habla escoge el momento oportuno.					
4. Cuando habla con su jefe le deja concluir sin interrumpir.					
5. Su jefe le brinda con claridad las informaciones que necesita para su trabajo.					
6. Cuando su jefe le habla trata de ponerse en su lugar.					
7. Cuando su jefe le habla verifica que lo está entendiendo.					
8. Su jefe acepta sus opiniones y sugerencias.					
9. Cuando su jefe le habla escoge el lugar adecuado.					
10. Su jefe se preocupa porque comprenda las medidas tomadas.					
11. Su jefe le facilita comunicarse con otras áreas.					
12. Cuando conversa con su jefe le permite expresarse con el fin de comprenderle.					
13. Cuando su jefe habla utiliza					

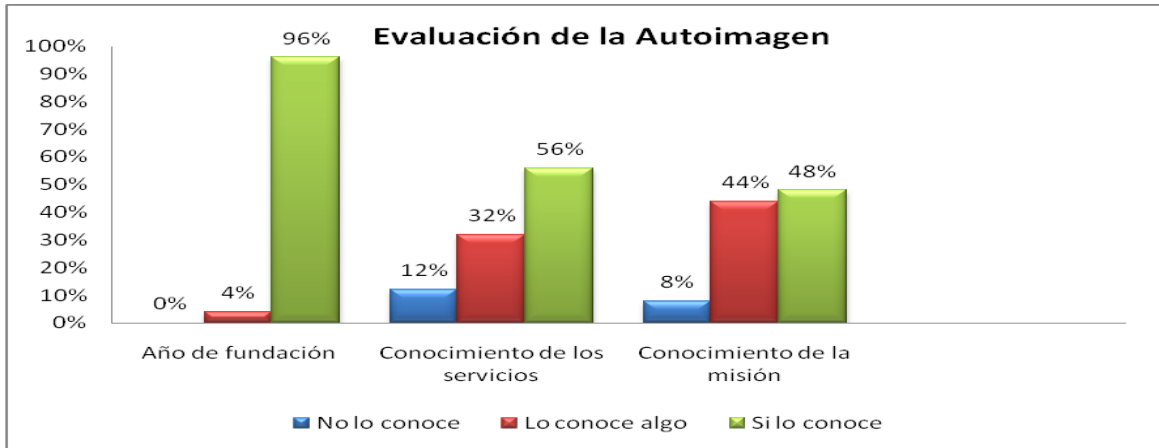


la siguiente expresión: “Ya sé lo que va a decir”					
14. Su jefe hace otras actividades cuando le habla.					
15. Su jefe en las conversaciones aparenta que escucha.					
16. Cuando habla con su jefe, se atiende con el fin de modificar su criterio.					
17. Su jefe prefiere callar antes de comunicarle cualquier problema.					
18. Su jefe muestra apuro cuando habla con usted.					
19. Cuando su jefe le cita atiende a varias personas al mismo tiempo.					
20. Su jefe programa actividades con los compañeros de otras áreas.					

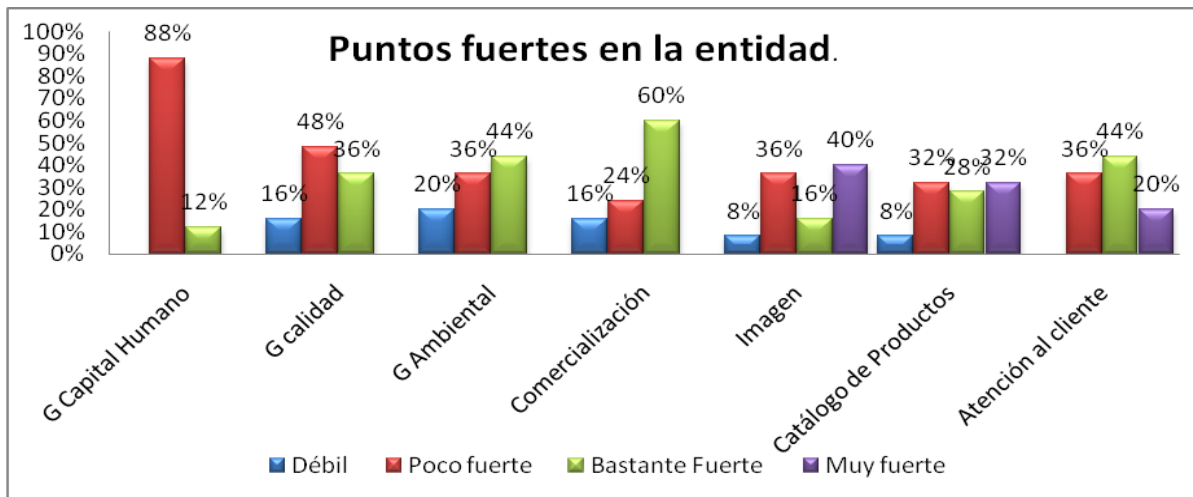
**Anexo # 3 Gráfico Nr.1: Plantilla total actual en la oficina central.**



**Anexo # 4 Gráfico Nr 2: Evaluación de la autoimagen en la oficina central. Cultura organizacional.**

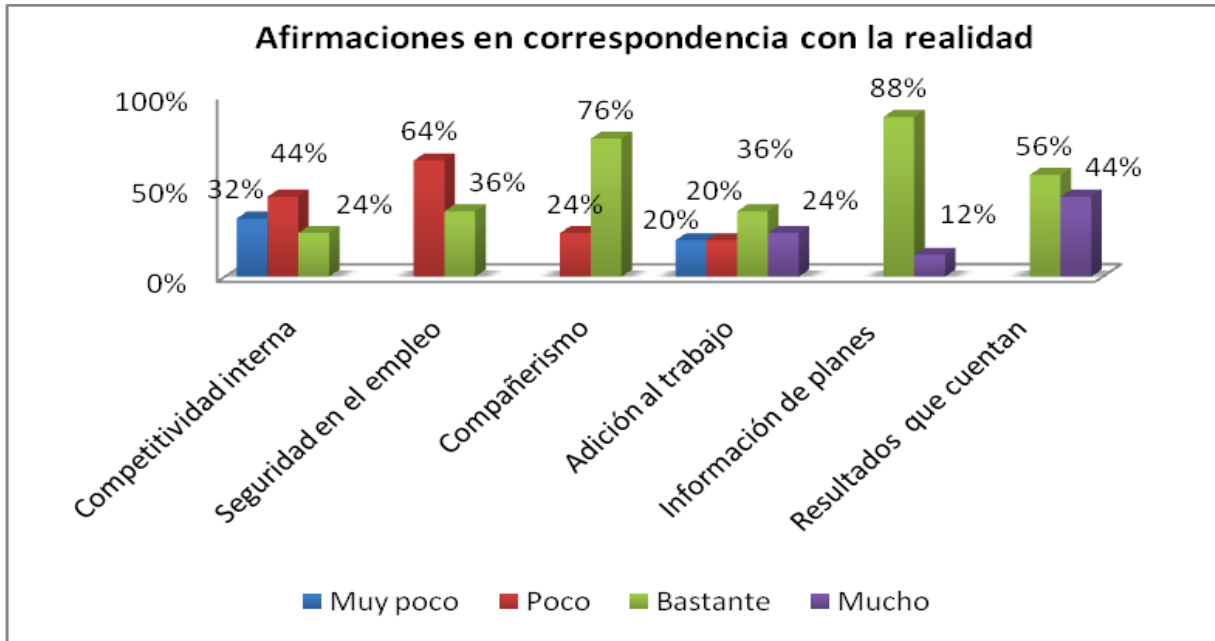


**Anexo # 5 Gráfico Nr 3: Puntos muy fuertes, bastante fuerte, poco fuerte o débil en la entidad**

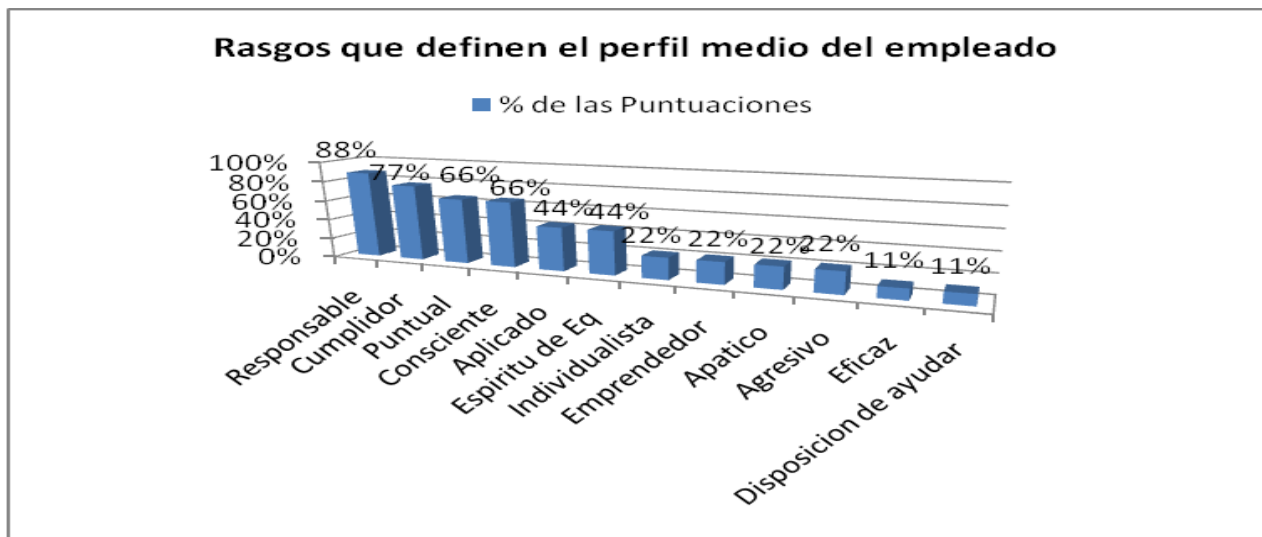




**Anexo # 6 Gráfico Nr. 4: Valoraciones de afirmaciones en correspondencia con la realidad de la entidad**



**Anexo # 7 Gráfico Nr. 5: Rasgos que mejor define el perfil medio del empleado en la oficina central**



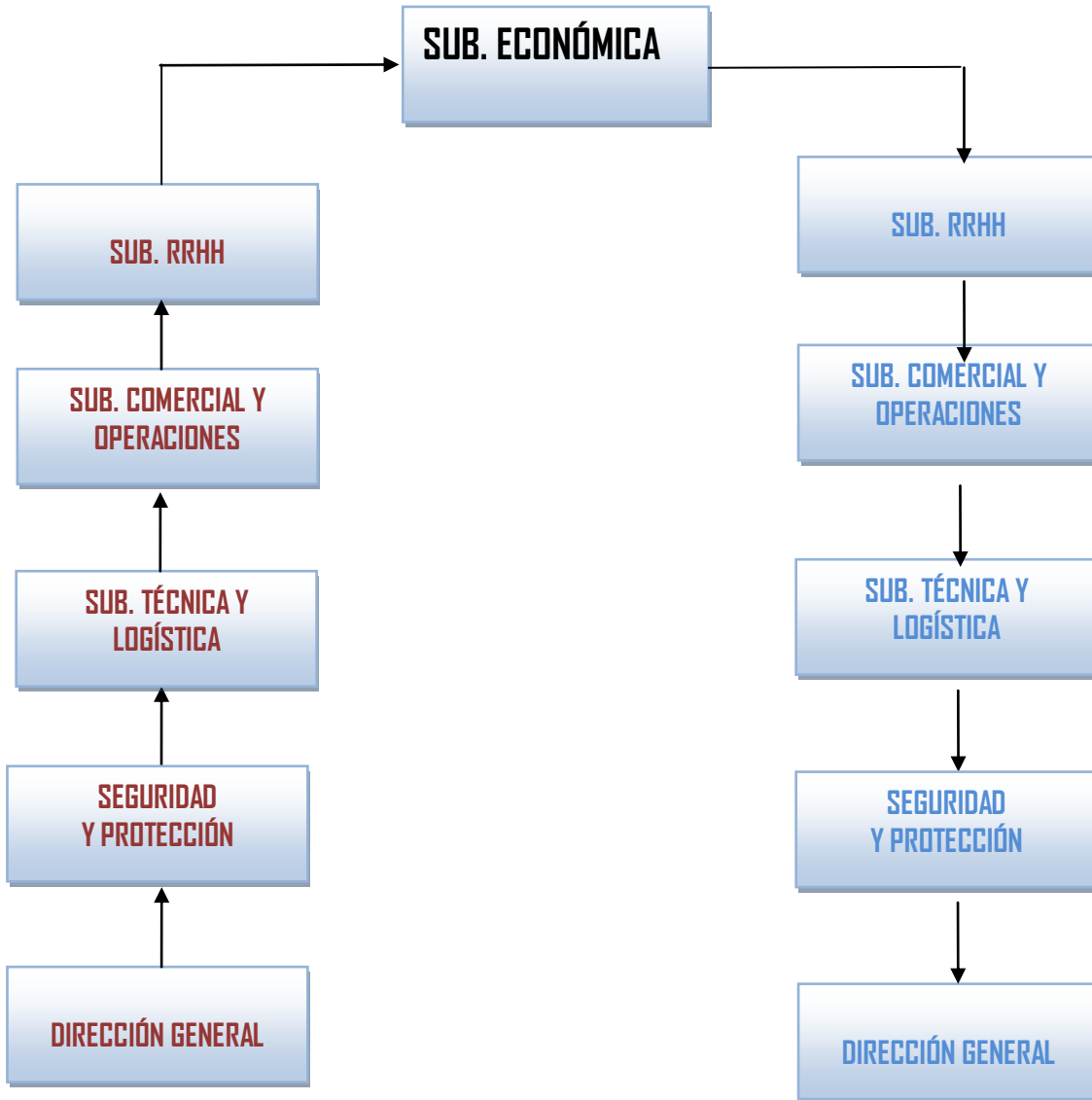


## Anexo # 8 Flujo de información de la Dirección General



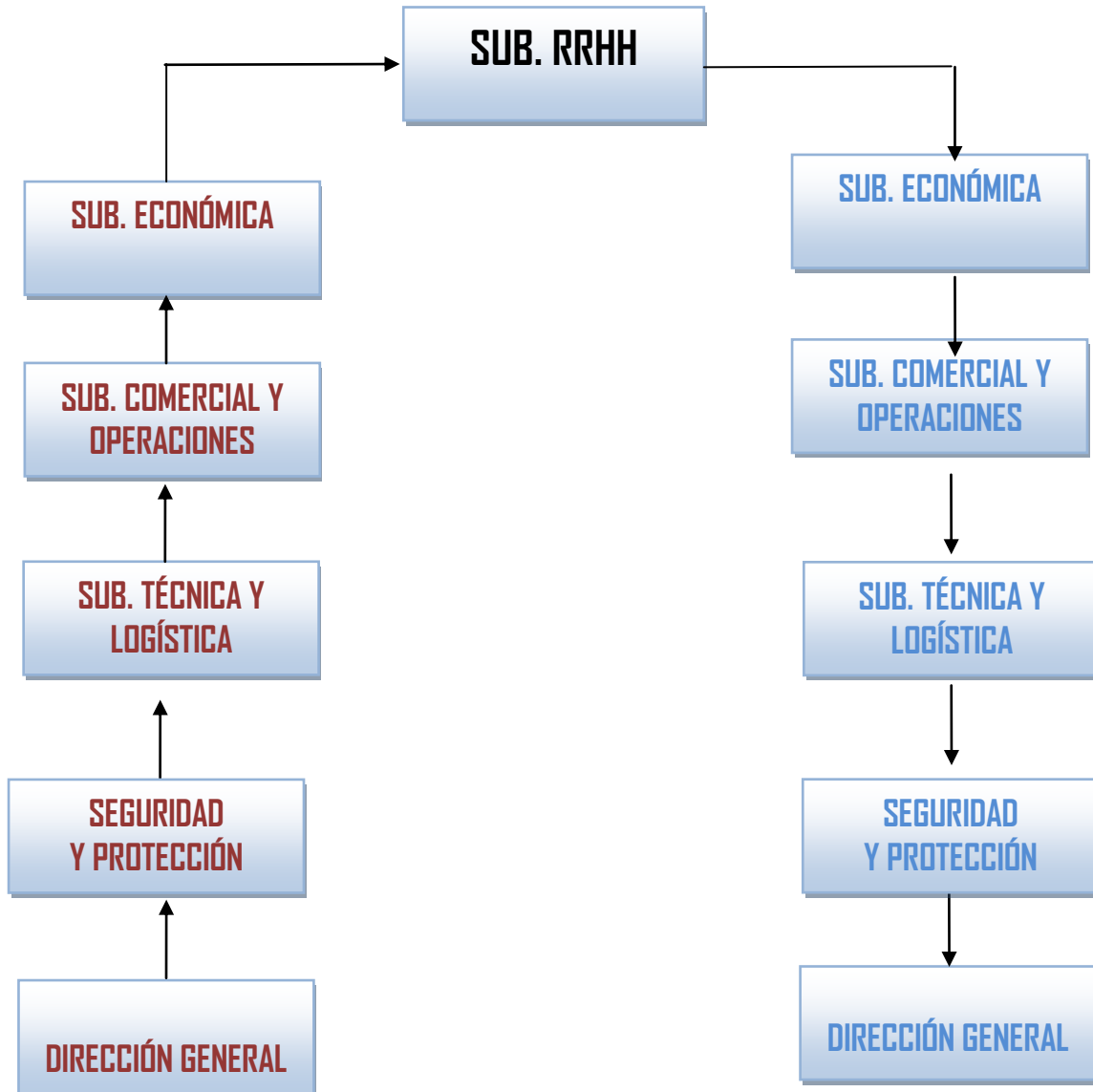


Anexo # 8.1 Flujo de información de la Sub. Económica.



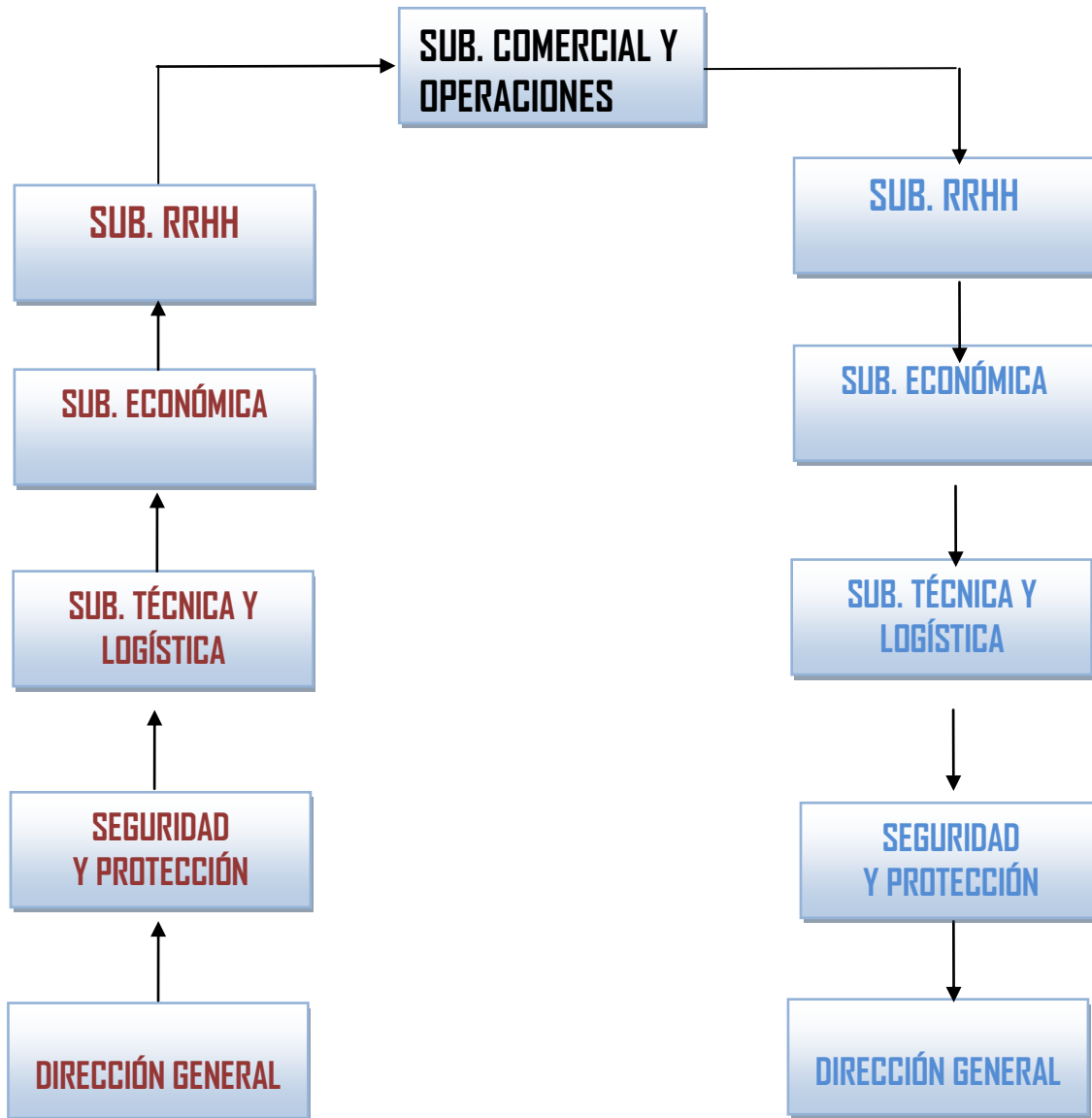


## Anexo # 8.2 Flujo de información de la Sub. Recursos Humanos



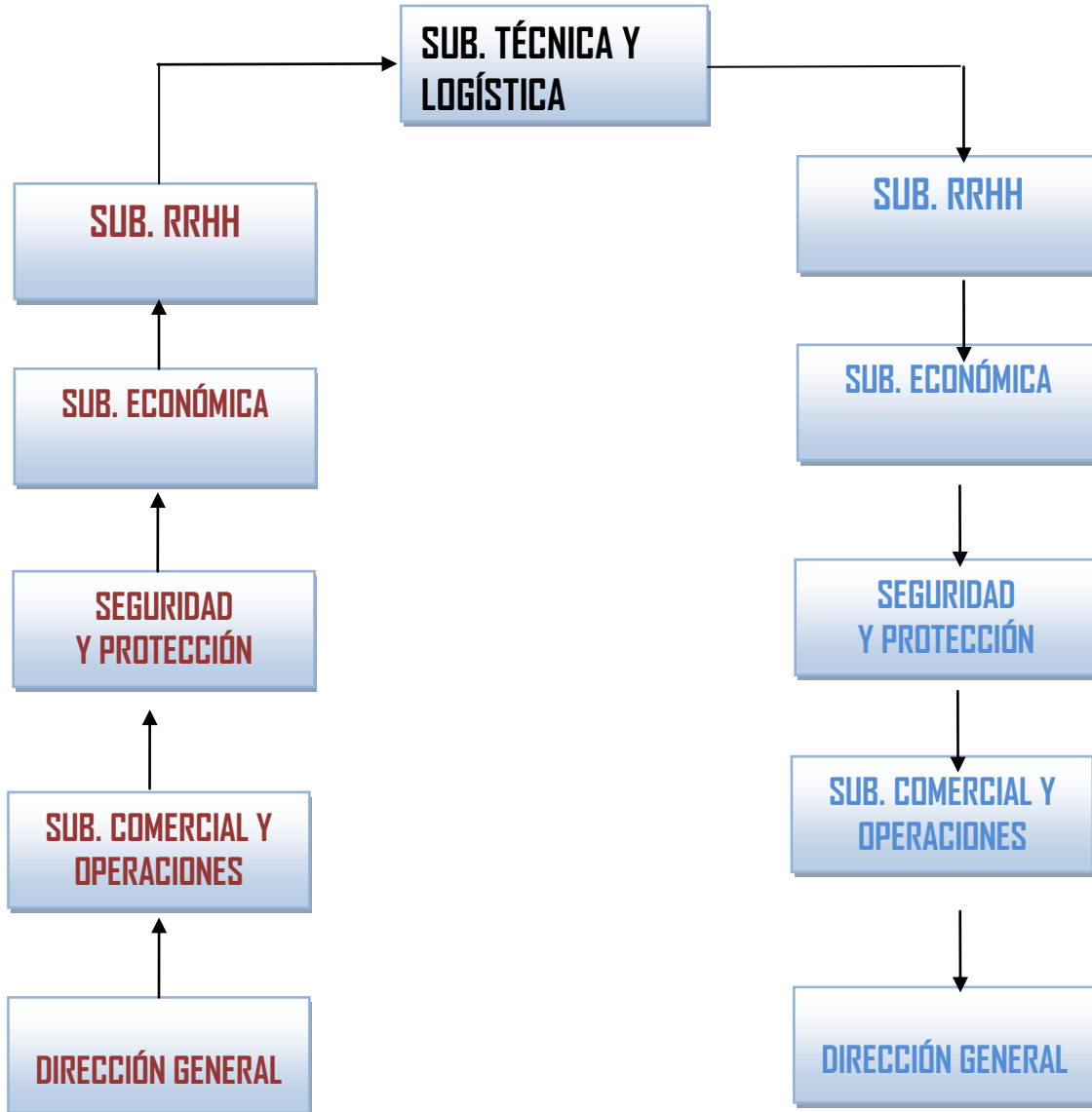


Anexo # 8.3 Flujo de información de la Sub. Comercial y operaciones.





### Anexo # 8.4 Flujo de información de la Sub. Técnica y Logística





Anexo # 8.5 Flujo de información de la Sub. Seguridad y Protección.

