

TRABAJO DE DIPLOMA

Titulo: Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Autora: Lianet Hidalgo Trujillo.

Tutor: MSc. Angel B. G. de Peralta Arbella.

Facultad de Ciencias Económicas
Curso: 2015 – 2016

Pensamiento

“Comunicar es naturaleza; recibir lo comunicado, tal como se da, es cultura.”

Goethe

Agradecimientos

A nuestra Revolución por las posibilidades de superación que ha puesto en nuestras manos.

A mi tutor MSc Ángel B. G. de Peralta Arbella por todo su empeño y dedicación en este trabajo.

A todos los profesores y compañeros por su excelente profesionalidad y esmerada atención durante estos años de formación académica.

A mis padres y esposo que supieron brindar toda la ayuda para continuar mis estudios hasta su culminación.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron al desarrollo de esta investigación y aportaron ideas para una tarea tan noble.

Muchas Gracias

Dedicatoria

A mis padres y familiares que con esmero me ha formado con los valores más necesarios del ser humano.

A mi esposo y mis hermanos por su apoyo incondicional y estímulo constante.

A mi futuro hijo por ser mi fuente de inspiración.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de acciones que permitan eliminar las insuficiencias manifestadas en el Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de este trabajo, se utilizaron diferentes métodos y técnicas lo que permitió la fundamentación teórica del tema, el estado actual del problema y llegar a conclusiones.

Se realizó un profundo estudio y análisis de las características de la entidad objeto de estudio y de las principales dificultades presentes en la Comunicación Organizacional Interna de dicha organización para lograr perfeccionar su estado. La investigación concluye con la propuesta de un plan de acción para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la UEB, el que constituirá una guía metodológica para que directivos y trabajadores desarrollen actividades de planificación, organización, ejecución y control de los procesos comunicativos en la empresa.

Abstract

This research aims to design a plan of actions to eliminate the deficiencies manifested in the System Internal Organizational Communication Management in Central Urban Noris Sugar UEB. To fulfill the objectives and the development of this work, different methods and techniques which allowed the theoretical foundation of the topic, the current state of the problem and conclusions were used. A thorough study and analysis of the characteristics of the entity under study and the main difficulties present in internal organizational communication of the organization to achieve perfect their status was made.

The research concludes with the proposal of an action plan for improving internal communication in the UEB, which constitute a methodological guide for managers and workers to develop planning, organization, execution and control of communication processes in the company.

Índice

Introducción	1
Desarrollo	4
CAPÍTULO I: " FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL".	4
1.1. La organización. Definición.	4
1.2. Reseña histórica de la Comunicación.	5
1.3. La Comunicación. Definición.	8
1.4. El proceso de comunicación.	12
1.5. La comunicación con fines comerciales y/o empresariales.	18
1.6. Consideraciones acerca de la Comunicación Organizacional.	20
1.7. Importancia del estudio y aplicación de la Comunicación Organizacional en Cuba.	28
CAPÍTULO II: "PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA UEB CENTRAL AZUCARERO URBANOS NORIS".	30
2.1. Caracterización de la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.	30
2.2. Descripción de los métodos y técnicas aplicados.	44
2.4. Plan de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.	58
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	

Introducción

Las organizaciones son sistemas abiertos, inmersos en un flujo de procesos interactivos entre los elementos que las constituyen, entre la organización y su entorno y entre las distintas organizaciones con que se relacionan.

Un elemento clave para el buen funcionamiento de las organizaciones y el sustento impalpable de las diferentes actividades que se realizan dentro de éstas es la comunicación. Es imposible la existencia de una organización sin comunicación.

La comunicación en la actualidad constituye un tema ampliamente difundido. La misma en las organizaciones constituye la producción, transmisión, intercambio e interpretación de signos por los miembros de la organización, los que se perciben como parte o representantes de una estructura de individuos formalmente interconectados e interdependientes.

Estudios efectuados a nivel mundial y en nuestro país han ofrecido la oportunidad de progresar en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada una desempeña la comunicación. En tal sentido, hoy más que nunca es necesario desarrollar investigaciones, si se quiere contribuir al avance del conocimiento y desarrollo de nuestro país.

El conocimiento sobre la necesidad de gestionar la comunicación se ha desarrollado de forma considerable, sin embargo, aún resulta un aspecto insuficientemente estimado por diferentes directivos.

La UEB Central Azucarero Urbanos Noris es un ejemplo del papel protagónico que debe desempeñar la Comunicación Organizacional. Esta entidad cuenta con una estrategia de comunicación y de identidad visual pero es necesaria una mayor implementación de ella en todas las áreas y departamento. En el diagnóstico realizado se encontraron barreras que inciden negativamente en la comunicación entre sus trabajadores como son la falta de integración de los públicos de los departamentos con los trabajadores de las demás áreas, la poca comunicación de la dirección de la UEB con los trabajadores, las informaciones no llegan a los obreros en ocasiones porque no poseen un lenguaje claro

accesible para todos los trabajadores, el limitado aprovechamiento de los medios de comunicación y la insuficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones e insatisfacciones por parte de los ellos en cuanto a la efectividad de la comunicación para el desarrollo de sus retos laborales.

En el presente trabajo se plantea como problema científico: ¿Cómo influir en el perfeccionamiento de la comunicación interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris para que esta sea efectiva entre sus trabajadores? y como tema: Propuesta de un plan de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

En correspondencia con esto se propone como objetivo general diseñar un plan de acciones que permitan eliminar las insuficiencias manifestadas en el Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Según lo antes expuesto se formuló la siguiente hipótesis: sí la organización contara con un plan de acciones científicamente elaboradas, entonces se perfeccionaría la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

El objeto de la investigación lo constituye la Comunicación Organizacional y el campo de acción la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto se plantearon las siguientes tareas:

- Realizar un análisis teórico-conceptual de las categorías de la Comunicación Organizacional.
- Diagnosticar el estado de la Comunicación Organizacional Interna en la entidad objeto de estudio.
- Proponer acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron distintos métodos y técnicas entre los que se destacan:

- Métodos teóricos

- ❖ El histórico-lógico para verificar las diferentes etapas por las que ha transitado el problema en el mundo empresarial.
 - ❖ El análisis-síntesis con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno estudiado.
 - ❖ El hipotético-deductivo.
 - ❖ El enfoque sistémico que permite analizar el fenómeno en sus nexos internos y externos, proporciona la orientación lógica para el diseño de las estrategias a desarrollar, analizar los fenómenos estudiados a través de la teoría del sistema, se utilizará como base para el desarrollo de toda la investigación.
- Métodos empíricos
- ❖ La observación científica que permite obtener una información atenta, racional y planificada de todos los aspectos relacionados con el objeto de investigación, de forma tal que nos permita cruzar información sobre el comportamiento del manejo de la información y los mensajes, la aplicación de las funciones de comunicación así como el flujo de la misma.
- Técnicas
- ❖ La entrevistas, con la que se diagnostican puntos de vistas tanto de directivos como de obreros para conocer aspectos sobre las concepciones que tienen en lo referente a la comunicación en la institución, su funcionamiento, la imagen que se construyen de la misma y de la cultura organizacional.
 - ❖ La encuesta que permite un primer acercamiento al objeto investigado y sus resultados, significan un basamento sobre el cual se puede ahondar con mayor precisión en aquellos aspectos de interés.

La novedad científica de este trabajo es que aporta un banco de acciones que posibilite la efectividad de la comunicación organizacional interna, empleando un sistema de técnicas para la gestión participativa de los trabajadores.

Desarrollo

CAPÍTULO I: " FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL".

1.1. La organización. Definición.

Los conceptos de organización han coexistido y a veces precedido a enfoques y teorías sobre comunicación. Disímiles autores abordan este tema y puede encontrarse un sinnúmero de acepciones en su producción científica. Así, a tenor de Trelles, Bronstein y Gaillard¹ (1998), afirman que..."una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización"...Tal asunción, sin embargo, este Autor considera estrecho el enunciado pues no tiene en cuenta la interacción con su entorno, que al buen decir de Fernández Collado² (1991) plantea:...“dos o más personas que saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización”. De aquí también se presupone una interacción con los propios actores de la comunicación desde una perspectiva productiva, que conlleva una acción de conjunto, o sea comunicarse más allá de la palabra.

Afirma con acierto Trelles³ (2004):.. “decimos, en primer lugar, que la organización es un sistema porque está compuesta de partes interdependientes,

¹ Bronstein y Gaillard: La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales. Citado por: Antonio Pérez García: De identidades y organizaciones, publicado en Prisma, # 10,1998, Montevideo, Uruguay.

² Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1997.

³Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela, 2004.

asociadas según una estructura propia y, además, porque posee límites que permiten definirla y la aíslan del medio exterior. Y, en segundo lugar, que el sistema es abierto porque la organización se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior”.

Desde esta perspectiva puede observarse que la organización tiene una fuerte influencia del mundo que la rodea ya sea la política, la economía, la religión o la familia. Vemos a las organizaciones como sistemas y por tanto interactúan y adquieren elementos del medio ambiente, los transforman y los emiten al exterior. Por ello, enfrentarse diariamente a retos y a momentos de decisión es importante para el logro de las metas organizacionales.

Es preciso además apelar a los estudios de Edgar Shein⁴ (2002), que se acoge a la teoría de los sistemas, conceptualiza las organizaciones como “sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen además de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas”.

En relación con lo planteado por este autor se puede concluir que en la actualidad las organizaciones deben lidiar con cambios dinámicos que requieren su adaptación al ambiente para poder sobrevivir, a la vez sus miembros deben desarrollar comportamientos y actitudes que contribuyan a un buen funcionamiento organizacional. El adaptarse a los cambios y desempeñarse de forma competitiva influye positivamente en el fortalecimiento de la organización.

1.2. Reseña histórica de la Comunicación.

La historia de la comunicación tiene su origen millones de años atrás; el hombre, Desde su existencia tuvo la necesidad de comunicarse con sus semejantes, buscó siempre una forma, aunque primitiva de comunicar sus pensamientos y a su vez las acciones, por medio de sonidos, percusiones, gritos, gestos, gruñidos, señales, pinturas, etc. El hombre primitivo pintaba en las paredes de las cuevas

⁴ Schein, Edgar H. La cultura empresarial dinámica. (s/l, s/e), 2002.y el liderazgo. Una visión.

para enviar mensajes y utilizaban signos y símbolos para designar una tribu o pertenencia. Desde el surgimiento del hombre hasta nuestros días todo en la vida es comunicación.

Pero se debe recordar que los seres humanos no somos los únicos que nos comunicamos, Charles Darwin matizó en diversos de sus estudios que la comunicación nació básicamente de los animales para alcanzar una supervivencia biológica. Los estudios efectuados recientemente le dan la razón, existe una amplia gama de comunicación animal; un claro ejemplo a citar es el de la abeja que al encontrar néctar, retorna a su colmena para dar la noticia. Los científicos han identificado varios tipos de comunicación en animales como los pájaros que establecen ciertos criterios para aparearse, marcar un territorio, avisar de un peligro y demostrar tristeza o hambre.

El ingenio y el intelecto humano, le permitieron desarrollar sus capacidades y talentos para dominar la tierra, los animales y emitir sus conocimientos de generación en generación, aprender nuevas técnicas de otros pueblos, pero sobre todo aprovechó su inteligencia para tratar de hacerse la vida más fácil y placentera, aprendió a pulir la piedra, descubrió el fuego y con el paso del tiempo, nacieron los primeros inventos, rudimentarios pero muy útiles.

A medida que fue desarrollándose el conocimiento humano, se hizo necesaria la escritura para transmitir información. Por tanto cerca de 3.000 años antes de Cristo es inventada por este la escritura, lo cual dio inicio a la extensa historia de la tecnología de la palabra que llevaría, de la arcilla a la imprenta, a través de los milenios, la comunicación primitiva entre los hombres y su evolución, gracias a ello, alcanzamos conocer los acontecimientos que quedaron escritos para la posteridad.

La primera escritura, que era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, fue la escritura cuneiforme, es decir, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla. Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos, en donde el símbolo no solo representaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él.

Según fue evolucionando el mundo, también lo hizo la historia de la comunicación y no sólo se cambiaron dialectos aquí sino que se desplegaron nuevas formas de emitir las ideas, los pensamientos y las acciones. El papel de impresión fue el medio más antiguo de comunicación, luego de la vía oral, los primeros en descubrir el material en el cual se podían dejar impresos varios escritos fueron los egipcios. Su descubrimiento ayudó a crear el pergamino; luego en el siglo XV, el alemán Johan Gutenberg lo utilizó para imprimir la Biblia por primera vez en Europa. La comunicación escrita trajo diversas ventajas como las posibilidades de estudio, investigaciones científicas y una ramificación de la literatura.

En el siglo XIX se dio un gran salto gracias al avance continuo de las comunicaciones, se contaba ya con radios, telégrafos, luz eléctrica, etc. Pero es en el Siglo XX, donde aparecen grandes inventos, los aviones, los cohetes, los satélites artificiales, las computadoras, el Internet y otros muchos de gran utilidad que permiten conocer a este tiempo como el de las Telecomunicaciones.

Las nuevas tecnologías permiten una gran rapidez a la hora de comunicarse pero aísla el roce, el contacto directo y casi palpable entre el emisor y el receptor. Esas vías deben ser utilizadas solo cuando las circunstancias lo requieran. Se debe disfrutar del contacto directo, en el que intervienen la imagen, los gestos, las expresiones del rostro, las tonalidades de la voz. No se debe olvidar los hábitos de cortesía como los buenos días, las gracias, las disculpas, que ayudan en gran medida a embellecer el arte de la comunicación.

La comunicación esta presente en todos los campos de la vida por tanto cuenta con infinitos objetos de estudios, tal es el caso de la comunicación en las organizaciones, dándole el nombre a la ciencia que se encarga de su estudio de Comunicación Organizacional.

Se comienza a hablar de Comunicación Organizacional como ciencia en los años 50, pero no es hasta la década de los 70 con la publicación del libro Comunicación en la Organización, del especialista norteamericano Charles Redding cuando por vez primera se aborda de forma teórica el estudio de dicha ciencia.

Comienza su desarrollo en los Estados Unidos y Europa y recientemente comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina iniciando en México y Argentina.

En Cuba esta disciplina no era conocida con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países sus antecedentes se remiten a la concepción y práctica en las esferas de la publicidad y en las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados a la relación de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50.

Es en la década de los 80 cuando empieza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación y en los años 90 se esboza con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su progreso tanto desde el punto teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

1.3. La Comunicación. Definición.

Comunicación se deriva de la raíz latina COMUNIS, que significa poner en común algo con otro. 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. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Esto demuestra a nivel filológico la relación existente entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En resumen, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común a través de la comunicación".

La comunicación es uno de los sustentos primordiales de la interacción social, un proceso de base vigente en todas las relaciones humanas, que posibilita la formación de las agrupaciones sociales desde las más simples hasta más complejas.

La misma es un proceso de construcción del nosotros, es decir, de lo social. Toda sociedad se encuentra unida mediante complicadas redes y estructuras

comunicativas, la propia historia de la humanidad ha transitado a tono con la misma historia de la comunicación, de modo que nos es imposible no comunicarnos, esta es necesaria para la comprensión de cualquier esfera del quehacer humano, así como también resulta difícil imaginar alguna función, tarea o actividad laboral que pueda privarse de su componente comunicacional presente, pasado o futuro.

Diversos son los autores que han tratado el tema de comunicación pero teniendo en cuenta el tema a tratar en esta investigación la definición de Antonio Pasquali es la que más se adecua, por plantear el significado de una manera amplia, conteniendo todo lo que se pudiera necesitar para una buena utilización de la definición.

Antonio Pasquali ⁵(1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Según Pasquali, el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Concluye su definitoria considerando a la comunicación como: " la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Existen diversas definiciones, pero todas ellas se pueden resumir en cuatro tendencias principales, las cuales destacan ciertos términos específicos, que son los que permiten comprender la esencia de qué es la comunicación.

⁵ Pascuali, Antonio:” Comprender la Comunicación”, Monte Ávila Editores, 1978. Citado por Ricardo, L (2011). *Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la Sucursal 6941 del BANDEC en el municipio Holguín*. Trabajo de diploma no publicado, Universidad Oscar Lucero Moya Holguín, Cuba.

La primera tendencia es representada por los autores Berelson y Steiner. Estos entienden por comunicación al proceso de transmisión de información de una parte a otra, ya sea de conceptos, gestos, ideas, etc.

Otra de las tendencias, representada por Sgannon y Weaver, tiene en cuenta la comunicación como proceso de transmisión de información, destacan aquello que tiene de influencia y señalan que comunicar es influir. Es decir se trata de repercutir en la conducta de la persona destinataria de la comunicación, debido a la influencia de la que ha comunicado.

La tercera tendencia señala que lo que realmente caracteriza la comunicación humana es la capacidad de poder compartir significados, lo que implica crearlos, enviarlos, recibirlos, contrastarlos, etc. Así consideran que el objetivo de toda comunicación pasa por conseguir que la persona destinataria del mensaje sea capaz de percibir en el mismo un contenido similar al que tiene en la mente la persona que ha enviado el mensaje.

Por último el grupo de autores representante de la cuarta tendencia subrayan en la comunicación la propiedad de integración personal y social. Por lo que se puede entender que mejorar la comunicación nos llevaría a que un número indeterminado de personas se conviertan en un grupo, donde existiría una red de relaciones entre los miembros y donde se tendría conciencia de grupo y por tanto cada persona se sentiría parte del mismo.

Teniendo en cuenta las tendencias planteadas con anteriormente se puede concluir que la comunicación es un proceso continuo, transaccional, que implica dos o más individuos que se hallan en entornos diferentes y que crean relaciones personales enviando y recibiendo simultáneamente mensajes que puedan ser deformados por ruidos físicos y/o psicológicos.

Es decir que para que la comunicación exista se necesitan de al menos dos personas y de un contenido de información que es la que va de individuo a individuo y que será el motivo por el cual las personas se han involucrado en

este proceso. Pero además debe existir una voluntad de querer enviar el mensaje y estar interesado en recibirlo.

El hombre ha establecido sistemas de comunicación muy variados. A ciertos elementos que podemos percibir a través de alguno de nuestros sentidos, les ha asignado unos significados, estableciendo entre ellos una asociación que todos los integrantes de la sociedad aprenden. A estos elementos, que tienen una clara intención comunicativa, los han llamado “signos”. Los signos se relacionan entre sí creando lo que se llama un código o sistema.

Existen diversos tipos de signos:

➤ No lingüísticos:

- ❖ Iconos: imágenes que tienen una relación natural con lo que representan, como fotografías, dibujos, mapas, etc.
- ❖ Señales: elementos a los que se ha establecido un significado arbitrario, es decir, significan lo que hemos decidido que significan, pero igualmente podrían significar otra cosa. Las hay visuales (la luz roja de un semáforo), acústicas (las campanas de una iglesia), táctiles (dar la mano), olfativas (los olores de los perfumes) y gustativas (los sabores de las comidas).
- ❖ Símbolos: representaciones convencionales para hacer referencia a algo abstracto; por ejemplo, una mujer con los ojos vendados sosteniendo una balanza personifica el concepto de Justicia; una paloma con una rama de olivo en el pico simboliza la paz.

➤ Lingüísticos:

El signo lingüístico es el más importante, formado por un significante (sonidos, escrituras, etc.) y un significado (concepto asociado, sentido), unidos entre sí de forma convencional como la cara y la cruz de una moneda. Es utilizado en los distintos tipos de lenguajes diseñados por el hombre, como el lenguaje oral, que combina los sonidos para formar palabras y combina las palabras para crear oraciones. Tiene su correspondencia en el lenguaje escrito, donde los sonidos son sustituidos por letras.

La palabra es una convención, un medio para entendernos y no puede suplir a la realidad a la hora de la decisión, existen requisitos básicos para una eficaz comunicación verbal como es expresar una idea correcta, utilizar la palabra exacta, usar frases asequibles y emplear un tono o manera propia.

La comunicación oral es la más eficaz y de mayor vigor. El efecto de calidez del contacto humano no se puede suplir con ningún otro.

Otro componente del lenguaje es el utilizado por los sordomudos valiéndose de las manos; el código Morse, a partir de puntos y rayas, utilizado en la comunicación telegráfica; y el sistema Braille, manejado por los ciegos, cuyos signos son dibujados en relieve para así lograr ser percibirse a través del tacto.

1.4. El proceso de comunicación.

El proceso de la comunicación está dado por diversos niveles:

- Nivel Intrapersonal: se corresponde con el procesamiento individual de la información. Esta propuesta para muchos no compone un nivel de comunicación por la ausencia de dos actores que intercambian la información.
- Nivel Interpersonal (cara a cara): es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más individuos físicamente próximos y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata.
- Nivel Intragrupal: es la que tiene lugar dentro de un grupo determinado como por ejemplo la familia.
- Nivel Intergrupal (asociación): es la que se ejecuta en la comunidad local. A ella le es esencial la comunicación pública en la cual la información se produce y distribuye a través de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto.
- Nivel Institucional: (organizacional) supone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de la información destinada a la comunicación pública. Es la referida al sistema político y la empresa comercial.
- Nivel Sociedad (global): el ejemplo más significativo es la comunicación de masa; la cual tiene por fuente una organización formal (institucional) y como

emisor un comunicador profesional, que establece una relación unidireccional y pocas veces interactiva con el receptor, que resulta ser parte de una gran audiencia, que reacciona, por lo general, de manera predecible y de acuerdo a patrones.

El interés por la comunicación ha sido tan grande que ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede estimarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento.

Antes de que pueda tener lugar la comunicación es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El anexo # 1 muestra el proceso de comunicación. Este modelo está compuesto de siete partes: emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, es quien da inicio al proceso de comunicación. Es la parte que le envía el mensaje a la otra, lo que también se le conoce como fuente. Es la persona que trasmite información a los demás y que espera que el mensaje que envía sea entendido por los receptores tal como él los concibe. El emisor persigue que la persona destinataria del mensaje lo reciba de la misma manera que ha sido emitido, interprete correctamente el contenido del mensaje y responda de manera adecuada o sea que entienda y acepte lo que se le está comunicando.

Se han descrito cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: habilidad, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural.

En el éxito total en la comunicación personal incluyen las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar, las actitudes influyen en nuestro comportamiento. Se tienen ideas preconcebidas sobre numerosos tópicos, y las comunicaciones se

ven afectadas por estas actitudes. Además, las actividades de comunicación se ven limitadas en las actividades de comunicación por el grado de conocimiento que se tenga del tópico específico. No se puede comunicar lo que no se sabe, y si los conocimientos fueran demasiado extensos, es probable que el receptor no comprenda el mensaje. Es claro que la cantidad de conocimiento que la fuente tiene sobre el tema afectará el mensaje que desea transmitir.

Así como las actitudes influyen en el comportamiento, también influye la posición que se adopte en el sistema sociocultural en que se vive. Las creencias y valores parten de la cultura que influye como fuente de comunicación.

La codificación: Es el proceso de traducción de la comunicación en símbolos. La codificación es una actividad exclusiva del emisor y consiste en el traspaso de la información que éste tiene en la mente, estructurando esta información en un mensaje que plasme con la mayor exactitud posible lo que dicho emisor quiere decir. Esta actividad pasa obligatoriamente por la elección de un código determinado con el que se le da cuerpo al mensaje.

La codificación es muy importante pues si no se expresa con claridad lo que se tiene en mente todo el proceso de comunicación que viene a continuación estará condicionado por este proceso.

El mensaje es el producto físico real de la codificación de la fuente. “Cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, cuando movemos nuestros brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje.” El mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que se utiliza para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí, y las decisiones que se toman al seleccionar y arreglar tanto los códigos como el contenido.

El mensaje es el elemento principal del proceso de la comunicación porque sin él, ésta no existe. Es la información codificada que el emisor envía al receptor. Es la información que se comunica.

El mensaje es el resultado de un proceso en el cual el emisor ha decidido que es lo que va a comunicar al receptor y de que manera lo va a hacer. Es importante

que el mensaje refleje lo que realmente se desea comunicar y que el contenido del mismo sea claro y conciso para la persona a la cual está dirigido, de lo contrario puede llevar a malentendidos o a interpretaciones falsas.

Y por último es necesario tener presente que es fundamental que el mensaje sea recibido y que tenga para el destinatario un significado igual al que tiene para el emisor.

Hay que tener presente que para que el mensaje sea comprendido por el receptor el mismo debe formularse y transmitirse de manera que logre llamar la atención del receptor, emplear signos que se refieran a la experiencia común de ambos y despertar necesidades en el destinatario así como sugerir formas de satisfacerlas.

Las funciones que el mensaje debe desempeñar de acuerdo con sus objetivos comunicativos son:

- Función informativa, mensajes que se limitan a informar.
- Mensajes que son recurso para iniciar el contacto comunicativo.
- Mensajes que se emiten con el propósito de provocar reacciones en el receptor. En relación los que tratan de sensibilizar al receptor.

Los factores que configuran el mensaje son:

- El contenido: Es la información en sí misma. Son los datos que vienen en el mensaje y que proporciona todo aquello que el emisor quiere que se conozca por parte del receptor.
- El tratamiento: Es la forma en la que se trasmite el mensaje, lo que puede ser realizado de manera formal o informal y proporciona otro tipo de información añadida a la del contenido del mensaje. Es decir es la manera de decir las cosas.
- El código: Es el sistema organizado de signos que se seleccionan en función del canal que se va a utilizar.

El canal son las vías a través de las cuales el mensaje pasa del emisor al receptor. Se puede decir que es el medio por donde fluye el mensaje. El emisor es el que selecciona el canal por donde lanzará la información, esta debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los

canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. En un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

La decodificación: Es el proceso por medio del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por el emisor. Es decir al contrario de la codificación esta es una actividad exclusiva del receptor. Los receptores tratan a través de este proceso de adquirir toda la información que viene en el mensaje para poder valorarla adecuadamente.

La eficacia de la comunicación está en que haya personas que sepan plasmar casi con exactitud lo que realmente quieren decir y de que haya personas que sepan traducir realmente lo que quieren decir los emisores a través del mensaje, sin añadir, deformar o reducir el contenido del mismo.

El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje, es toda persona o personas que descifran un mensaje difundido por los medios de comunicación en una medida tal que el sentido del mensaje se haga asequible a esas personas, es decir, que sea susceptible de interpretarlo y comprenderlo. Existen dos tipos: el individual y el colectivo (audiencias o conjunto de receptores individuales).

Así como el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, el receptor se ve igualmente restringido.

Como la fuente debe tener la capacidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la capacidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar. Los conocimientos, actitudes y antecedentes culturales influyen en la capacidad de recepción de uno, así como lo hacen en la capacidad de emisión.

El último eslabón en el proceso de comunicación y no por eso el menos importante es el **ciclo de** retroalimentación. Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que ha codificado, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, tenemos la retroalimentación.

La retroalimentación es la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje como había sido la intención original. Determina si se ha logrado su comprensión.

Ruido: Como todo conocimiento en el hombre es finito, aparecen las barreras o ruidos, que en ocasiones impide captar el mensaje que están enviando. Estos ruidos pueden ser de origen técnico, físico y cultural, cuando estos elementos surgen e interfieren el mensaje o en caso de que no existan y podemos percibir el mensaje en toda su plenitud, siempre damos una respuesta que puede ser la que se espera o no.

Para que exista una comunicación eficaz, en todo momento el emisor y el receptor deben saber de qué se está tratando. La comunicación eficaz se basa en compartir los antecedentes del problema que se analiza, para tener los mismos elementos de juicio.

El emisor puede identificarse por varios estilos a la hora de emitir el mensaje como son:

- Estilo inculpador o agresivo: Tiende a actuar de manera exigente con los demás. Son autoritarios, el extremo es tirano y recio. Envían mensajes que todo el mundo es estúpido. No logran establecer relaciones estrechas y sienten que tienen que estar en guardia contra los ataques y posibles venganzas de las personas. Usualmente son solitarios.
- Estilo aplacador o no asertivo: Tratan de complacer y a menudo a congraciarse. Rara vez están en desacuerdo. Muestran falta de respeto a sí mismos y como resultado la gente aprende a no respetarlos. El objetivo básico de los aplacadores es evitar a toda costa el conflicto y apaciguar. No saben decir no.
- Estilo calculado o intelectual: Se basa en la intelectualización para manejar las situaciones interpersonales, no se permite mostrar sus sentimientos. Énfasis en la lógica y en la racionalidad. Nadie puede aproximarse demasiado.
- Estilo distractivo manipulador: No tratar directamente las situaciones interpersonales. Evita las situaciones de amenaza. Desarrollan estrategias

para aplicar una manipulación que los saque de situaciones desagradables. Si estas no pueden evitarse, manipula los sentimientos de los demás. El enojo, el daño, la culpa, suelen emplearse como instrumento de manipulación para que otros hagan lo que uno desea.

- Estilo nivelador o asertivo: Defienden derechos y expresan sentimientos en forma honesta. Todos sus mensajes son congruentes (voz, gestos, etc). Las personas asertivas se apegan a lo que dicen que harán. Hay respeto para sí mismo y para los demás. Nivelar implica respeto, pero no diferencia. Incrementa la confianza.

1.5. La comunicación con fines comerciales y/o empresariales.

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa, ese medio, es la Comunicación Organizacional.

Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

Hoy la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la información para el funcionamiento operativo de la organización y subraya su

importancia como elemento constructor de la entidad y la cultura organizacional. La comunicación es un proceso estratégico y apoya estructuralmente la estrategia empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Es cierto que cualquier persona de empresa debe tener un buen conocimiento de gestión, de administración, de relaciones laborales, e incluso debe tener experiencia en los negocios; sin embargo, sin una buena capacidad de comunicación o habilidad en el uso del lenguaje es difícil que logre el éxito deseado.

La comunicación es un proceso esencial en cualquier organización. Sin embargo una característica de la sociedad moderna es, precisamente, que no facilita mucho la comunicación efectiva. Esto se debe a diferentes causas, el mundo en que vivimos es demasiado turbulento dinámico y revolucionario, todos los procesos sociales, económicos y políticos, se encuentran en constante transformación y búsqueda, de perfeccionamiento, todo ello lleva a complejizar el proceso de comunicación.

Cada vez aumenta más la necesidad de comunicación entre los hombres en cualquier tipo de relación y actividad, es evidente que así sea en el ámbito empresarial, por tal motivo se desarrollan multitudes de lenguajes específicos que hacen no muy difícil, sino imposible la comunicación real entre personas en distintas profesiones. El lenguaje en el mundo profesional se complica, cada uno, vendedores, investigadores sociales y comerciales, médicos, abogados, informáticos, economistas, utiliza con más frecuencia su propia tecnología.

Además, inciden en el hecho de que los empresarios empiezan a buscar personas calificadas que sean capaces de gestionar y procesar la información crítica para el éxito de la empresa. Esto nos lleva a pensar que el hecho de tener unas buenas habilidades para comunicarse situará a quienes las posean por delante de otros a la hora de obtener un mejor empleo.

Todas las definiciones apuntan a aspectos comunes que pueden ser resumidos en la transmisión exitosa de un mensaje entre al menos dos personas. Con vistas a los fines específicos del comercio y la empresa, se puede añadir que

las personas se comunican para satisfacer necesidades tanto laborales como de su vida corriente.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

1.6. Consideraciones acerca 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. Bartoli cuando describe la comunicación organizacional plantea que es: " el enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y actuar la identidad corporativa".

La comunicación organizacional, segundo eje en importancia de los estudios e investigaciones en comunicación es, además, intercambio de información, vector de competitividad, construcción de símbolos y valores, interrelación entre componentes del sistema organizativo y entre este y el entorno y factor de implicación, cohesión y armonía interna.

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, Fernández Collado (1999).

En esta investigación asume la definición de Fernández Collado por ajustarse al objetivo de la misma.

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 con sus subordinados pues a través de ellos la institución directamente desarrolla sus funciones y sus actividades, es decir son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos y son portadores de la imagen de la institución. La comunicación es el elemento donde se materializan las funciones de planificación, organización y control.

El éxito del sistema de comunicación institucional, como coordinador entre la dirección de la institución y sus obreros para facilitar el logro de los objetivos de ambos, dependerá en gran parte de las relaciones que el comunicador institucional logre establecer con los directivos. Esto se debe, a que son estos últimos los que establecen las políticas generales de la misma y al hacerlo afectan a los trabajadores a través de todas sus decisiones y acciones. Igualmente el comunicador institucional debe establecer con los directivos relaciones cordiales y de confianza que le permitan intervenir en los formularios, revisiones, cambios y mantenimiento de todas las políticas.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas pues los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada, es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

Hoy en día la mayor parte de las organizaciones llevan en su estructura el modelo militarista y de jerarquía, lo cual en mi opinión, ha contribuido al fracaso de éstas, ya que no están abiertas al cambio y a escuchar a aquellos quienes

no forman parte de las cabezas de la empresa. Todos estos hechos han conducido a que se brinden pláticas o seminarios sobre organización, sin embargo las personas quienes acuden a ellos creen cambiar sus actitudes ante la empresa, pero en realidad regresan al poco tiempo a ser aquellos que eran en un principio. Las organizaciones sin duda están en un estado de crisis; por ello es importante la comunicación organizacional.

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.

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

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.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes clientes 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, además a través de ellos la institución entra en contacto con su medio ambiente y es precisamente donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones

La comunicación interna en una empresa puede estar dirigida en diferentes direcciones y sentidos, horizontal, vertical (ascendente y descendente) y diagonal.

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. Está dada por la necesidad de la coordinación intergrupal, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. En estas relaciones es especialmente importante la atención a los problemas de status, de manera que cualquier comunicación, de manera verbal o no, en la que se roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes causas de comunicación es casi necesario para conseguir la eficacia.

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

Las funciones claves de la comunicación descendente son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
- Facilitar un resumen del trabajo realizado.
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interrelacionen los objetivos de la organización.

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

En sentido similar existe la comunicación ascendente que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Suele ir acompañada de

multitud de pequeñas dificultades, que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no está claramente prevista. En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes que intentan subir por un cause progresivamente más estrecho por lo que hay una continua lucha. La comunicación ascendente realiza varias funciones importantes en la vida organizativa como:

- Proporcionar a los directivos información adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización necesaria a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la eficacia de la comunicación descendente.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de niveles inferiores de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimular la participación y el compromiso de todos. Se intensifica la cohesión en la organización.

Sin embargo los canales ascendentes de comunicación están poco desarrollados en las organizaciones empresariales lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación.

La comunicación vertical (ascendente y descendente) permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.

Los canales de comunicación empleados para la misma son: teléfonos, reuniones, correos electrónicos, manuales y guías. Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

Existen aptitudes o posturas que sin necesidad de emitir palabras transmiten mensajes, de todo ello podemos deducir que no se puede hablar de imagen corporativa sin tener en cuenta que debemos preocuparnos porque cada uno de los integrantes de este sector responda a ciertos patrones en el modo de cómo llevar sus uniformes, de cómo se deben comportar cuando estén en sus respectivos puestos de trabajo, si bien en el desempeño técnico adecuado de sus funciones también en el mensaje que emite su cuerpo.

No es menos cierto que una persona puede estar bien uniformada, cumplir los requisitos en cuanto a nivel escolar se requiere y preparación técnica, pero si su vestimenta y su apariencia no es pulcra, si su proyección corporal al mantenerse de pie, al estar sentado o al caminar en su área de trabajo no es la correcta, la imagen que brindamos no será la más grata en la primera impresión.

En cuanto al comportamiento no verbal, muchos autores están convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la antigua cultura organizacional, en este caso para el encargado de las comunicaciones internas.

Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior, responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados.

En una organización están presentes dos tipos de comunicaciones formales e informales.

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones.

Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

Junto a los sistemas formales de flujo de información emerge de manera natural, a través de la interacción humana espontánea dentro de la organización un flujo informal de mensajes, como los rumores, los que se definen como la información vaga y confusa procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a

través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización.

El rumor se contempla generalmente como un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización. Mucha gente cree que el rumor sirve para pocas funciones útiles y que está relacionado básicamente con el cotilleo y la pérdida de tiempo, promoviendo noticias falsas y dando como resultado falsas reputaciones, sentimientos heridos e informaciones desafortunadas.

Existe una relación directa entre la necesidad de comunicación y el crecimiento del rumor. El rumor florece en climas de gran incertidumbre. Los sistemas de comunicación informal sirven también para que se lleve a cabo la muy importante función de diseminar información en las organizaciones.

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

La red de comunicación del rumor se caracteriza por ser una cadena de comunicación a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo de miembros de la organización en vez de a una sola persona, acelerando la diseminación de la información al maximizar el tamaño de las audiencias del mensaje informal.

La falta de apreciación del rumor por parte de la dirección a menudo ha dado lugar a una innecesaria competencia entre los sistemas de comunicación formal e informal. Sin embargo como ambos realizan funciones importantes en la vida organizativa es más prudente que los directores de la organización coordinen estos canales en vez de enfundarlos.

Las redes formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas que realiza cada miembro. Por el contrario las redes informales más conocida como rumores están más libres para moverse en cualquier dirección y es más que probable que

satisfagan las necesidades sociales y que al mismo tiempo facilite la realización de las tareas.

El rumor en una empresa tiene tres características principales: no está controlado por la administración de la empresa, la mayoría de los empleados creen que es más confiable que las comunicaciones formales y es utilizada en gran parte para servir los intereses personales de algunos miembros.

El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor emotividad dentro de la organización y mejores resultados productivos.

Cuando alguien (emisor) lanza un mensaje del tipo que sea, dirigido a otras personas (receptor) ya sea una persona o varias pretende una respuesta al mensaje. Esta respuesta está condicionada a la recepción del mensaje, la forma en que se comprende el mismo, su credibilidad y el interés que tenga el receptor en el tema. Existen también otros atributos que definen y proyectan mensaje, la organización con su arquitectura, señalizaciones, su estado de conservación, limpieza, cuidado, en los puesto de trabajo con el orden, la limpieza, los medios para trabajar, en los servicios que se ofertan, cómo son ofertados, sus características y el empleado quien cierra el ciclo entre el cliente y la institución a través del aspecto personal, la forma en que atiende al cliente, en la actitud que tengan en su trabajo, su vestuario, en la instrucción que posean, la educación formal y la profesionalidad.

En todas estas situaciones se encuentra el mensaje y los receptores que en estos casos siempre serán los clientes internos y externos y pueden descodificar los mensajes, adjetivándolos: agradable o desagradable, excelente atención, mala calidad del servicio.

Como se puede apreciar, lo medular de la comunicación está en el mensaje y cómo se trasmite, éste siempre se va a proyectar en primera instancia a través de la imagen.

La comunicación tiene varias funciones dentro de un grupo u organización como son:

- **Control:** actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el comportamiento por parte de los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos del trabajo gastan bromas se están comunicando informalmente con los otros individuos del grupo y así controlan su comportamiento.
- **Motivación:** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo hacen etc. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado; estimula a la motivación y es necesaria la comunicación.
- **Expresión emocional:** La comunicación es fundamental dentro del grupo, así los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.
- **Información:** La comunicación proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones así transmiten datos y evalúan opciones alternativas.

1.7. Importancia del estudio y aplicación de la Comunicación Organizacional en Cuba.

La economía cubana está empeñada en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo: la de desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo además niveles de equidad y justicia social, estándares de salud, educación y cultura como los que no existen en ninguno de los integrantes de este grupo de países.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre, devenido centro del problema de la eficiencia. En la medida que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia y la calidad de las empresas.

En la mayoría de los subsistemas del perfeccionamiento empresarial, por no decir en todos, está presente la comunicación, quien es un factor determinante para el desarrollo de cada grupo. Otro factor clave para el perfeccionamiento es

el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajo y la concepción de estos como grupos organizados para lograr resultados. Igual importancia se le concede al desarrollo y consolidación de valores en organizaciones, pues esta influye en el aumento de la implicación, compromiso y sentido de pertenencia al que se aspira.

Castro Fidel (2000), ha subrayado en numerosas ocasiones, la trascendencia que tiene para la vida del país, para su supervivencia, el proceso de elevación del nivel cultural general de la población, y así ha expresado: “Sin cultura no hay libertad posible, porque la cultura es obra de pensamiento, instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad y potencia nuestra independencia y nuestra soberanía en un mundo globalizado, sometido pasivamente a los mecanismos de mercado y al fetiche de la tecnología”

La comunicación se imbrica esencialmente con esa cultura enmarcada en entidades y empresas, en las comunidades y en el país. Es mediante la comunicación que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser una organización y de búsqueda de sentido de esta, sea al nivel que sea, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

Otro importante vínculo entre cultura y comunicación organización se crea en las funciones de la última, como es la de fortalecer a los miembros de la organización en la información sobre su cultura y pasando a un plano más profundo, posibilitar la socialización de los valores de la cultura entre los integrantes de la entidad.

La incorporación de la mirada desde la comunicación influirá en la mayor profundización y el aumento de eficiencia tanto en el proceso de perfeccionamiento como en el de generalización de la cultura. Si se asigna a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas, como realización de estudios, implementación de estrategias diseñadas y eliminación de descoordinación se ganará en tiempo y se economiza en esfuerzos y recursos.

CAPÍTULO II: “PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA UEB CENTRAL AZUCARERO URBANOS NORIS”.

2.1. Caracterización de la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

La Unidad Empresarial de Base Central Azucarero Urbanos Noris pertenecientes al grupo AZCUBA, surge como resultado del proceso de reordenamiento iniciado por el ministerio del azúcar, el 30 de julio del 2011, la misma está situada en el municipio Urbano Noris, en el poblado de San Germán, en la calle 8 sur, s/n entre calle 1ra y 3ra.

Tiene como misión producir azúcar crudo de caña con bajos costos de producción, calidad competitiva y una adecuada gestión de los recursos humanos, que contribuya a alcanzar crecientes ingresos netos y cumplir con el cuidado del medio ambiente.

La visión que se ha trazado consiste en ser líderes del mercado en producción de azúcar con bajos costos, alto valor agregado, calidad certificada y contribuir a la protección del medio ambiente. Contamos con un personal altamente calificado y tecnología de punta.

A. El objeto social de la UEB es:

- Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y mieles, derivados y subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria azucarera, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Generar y comercializar de forma mayorista energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de pesajes en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista a la población medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de salud Pública, en pesos cubanos.

- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en moneda nacional y pesos cubanos convertibles.
- Prestar servicios de fundición y maquinado; de reparación, mantenimiento eléctricos y de instrumentación a equipos automáticos, informáticos y de comunicación, mantenimiento y montaje industrial, carpintería y pailería; y personales a sus trabajadores todo ellos en moneda nacional.

A la UEB, le compete, lograr el desarrollo sostenible de sus producciones, con el objetivo de contribuir a alcanzar crecientes ingresos para el país, a través de la comercialización de sus producciones (azúcar, miel, cachaza, energía eléctrica, bagazo y medicina natural y tradicional).

Para el cumplimiento a sus objetivos cuenta con total de 587 trabajadores, de los cuales 28 son dirigentes, 58 son técnicos, 60 trabajadores de servicio y 441 obreros. (Ver anexo # 2).

Esta unidad se encuentra compuesta por 8 áreas que se detallan a continuación:

- Centros de limpieza que asume la función de recepcionar y limpiar la caña para bajar el porcentaje de materia extraña ante de llegar al basculador.
- Basculador-Molino que es el área encargada de la recepción, preparación y extracción del jugo de la caña.
- Generación de Vapor que tiene la misión de producir el vapor para el proceso de fabricación.
- Planta Eléctrica que es la encargada de generar electricidad para el autoabastecimiento y entregar a la Red nacional, esta es la que proporciona la energía con la utilización del vapor para el proceso de fabricación de azúcar.
- Fabricación que asume la misión de fabricar la azúcar y las mieles.
- Instrumentación.
- Taller de Maquinado que es donde se reparan las piezas de toda la maquinaria que se utiliza en el proceso.

- Envase y manipulación.

Además la dirección cuenta con los siguientes departamentos: Departamento de capital humano, departamento de contabilidad y finanzas, departamento de mantenimiento. En los que se dirige, ejecuta y controla la política del Estado.

– La Dirección de la UEB tiene la misión de:

- Organizar y dirigir, proponer, coordinar, controlar y ejecutar funciones y atribuciones en el marco de los intereses generales del Estado y Gobierno.
- Asesorar a los jefes de áreas y a los demás cuadros y funcionarios en los aspectos jurídicos de la gestión que desarrollan.
- Organizar y controlar el Sistema de Seguridad y Protección.
- Organizar, orientar y controlar las actividades vinculadas a la Preparación para la Defensa y de la Defensa Civil en la UEB.
- Diseñar, implantar y controlar el Sistema de Control Interno.
- Controla, orientar, y dirigir la aplicación de la política y lineamientos de los procesos industriales para obtener producciones industriales derivadas.
- Orientar y controlar la producción de azúcar, sus derivados y de energía eléctrica, así como proyectar su desarrollo, rescatando la disciplina tecnológica y la calidad de los productos, principalmente de los exportables.
- Orientar y controlar la aplicación de la política y lineamientos del proceso de producción de azúcar crudo, con calidad y costos competitivos, la caña, que incrementen su valor agregado, su calidad y a costos competitivos.
- Dirigir y controlar la política en el desarrollo de la Ciencia, la Innovación Tecnológica y la Gestión Ambiental.
- Orientar y controlar la política aprobada para la modernización de la agroindustria azucarera de acuerdo con las perspectivas del mercado y la necesidad de aumentar la calidad, disminuir los costos y enfrentar la competitividad a nivel mundial; la introducción de nuevas tecnologías e

innovaciones, el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad intelectual y derecho de autor.

- Diseñar e implantar el sistema de inteligencia empresarial.
- Orientar y controlar el programa integral de desarrollo.
- Establecer y aplicar el Sistema de la Gestión de Calidad.
- Para cumplir con la misión antes mencionada tiene las funciones específicas siguientes:
 - Organizar controles integrales a las estructuras subordinadas, evaluando con cada una de ellas los resultados en la gestión, demostrados en auditorias y controles; evaluar las deficiencias detectadas y las medidas a adoptar sean disciplinarias, técnicas, económicas y organizativas que procedan, así como la eficiencia de las medidas para la prevención.
 - Dictaminar las proformas de contratos que se utilizan en el sistema en condición de cliente y elaborar aquellas para con los clientes de la UEB.
 - Resolver los recursos de apelación y revisión que se presente ante el Director por la inconformidad con la imposición de medidas disciplinarias a Cuadros, funcionarios y Trabajadores, así como por la aplicación de la Responsabilidad Material.
 - Fiscalizar que los reglamentos, resoluciones, indicaciones, instrucciones y otras disposiciones de carácter normativos, se dicten dentro de los límites de la respectiva competencia y se observe en ellos estrictamente la legalidad socialista.
 - Implementar y controlar el cumplimiento de las normas relativas al Sistema de Seguridad y Protección en la UEB.
 - Dirigir la implementación de los componentes Ambiente de control y Supervisión y Monitoreo de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, en la UEB

– **La Dirección tiene como misión, además, representa al director ante:**

- ❖ El Ministerio de Justicia (MINJUS).
- ❖ La Fiscalía General de la República.
- ❖ Dirección Nacional de Bufetes Colectivos.

- ❖ Unión Nacional de Juristas de Cuba.
- ❖ Tribunal Supremo Popular.
- ❖ Instituto Nacional de la Vivienda.
- ❖ Ministerio del Interior.
- ❖ Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil.
- ❖ Dirección del PCC y el Gobierno.

La Dirección tiene las funciones de orientar y controlar el programa integral de desarrollo en la UEB:

- Dirigir y controlar la política en el desarrollo de la Ciencia, la Innovación Tecnológica, Comunicación y la Gestión Ambiental en la UEB.
- Establecer y aplicar el Sistema de la Gestión de Calidad en la UEB
- Orientar, organizar y dirigir la política de las inversiones y las construcciones en la UEB y controlar su cumplimiento.
- Orientar y controlar en la UEB la introducción de nuevas técnicas e innovaciones de efectividad comprobada.
- Diseñar e implantar el sistema de inteligencia empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la UEB.
- Garantizar el cumplimiento de lo establecido en materia de propiedad industrial y de derecho de autor en la UEB.
- Orientar y controlar que en la UEB se realicen estudios de factibilidad de nuevas inversiones y mejoras de productos y servicios.
- Controlar el proceso de levantamiento general de las viviendas vinculadas y medios básicos.
- Aprobar los trámites de cese de viviendas, y que se mantienen en buen estado y habilitadas, las Obras Protectoras necesarias, para la protección de los Trabajadores, Órganos de Dirección, Equipos y Medios Técnicos de la Entidad.

La dirección representa al director ante:

- ❖ Ministerio de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

- ❖ Ministerio de la Construcción MICONS y Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME), específicamente en lo relacionado con la Ley 1288 de 1975, sobre recuperación de desechos reciclables.
- ❖ Instituto Nacional de la Vivienda

B. El Departamento de Economía y Contabilidad tiene la misión de:

- Orientar, dirigir y controlar la política económica y financiera aprobada para la agroindustria azucarera, dirigida a incentivar, prioritariamente, la producción azucarera.
- Elaborar el Plan de todas las categorías económicas a corto, mediano y largo plazos y establecer los procedimientos y sistemas para el control y evaluación de su ejecución.
- Elaborar y orientar la contratación económica y controlar su aplicación.
- Orientar y dirigir la política contable, financiera y de precios en el Sector, en base a lo establecido por el Organismo rector.
- Organizar la actividad de estadística.
- Orientar y controlar la política comercial trazada por el Grupo, para el mercado interno.
- Controla la confección y custodia del expediente de los inmuebles, así como la obtención de la certificación de la Dirección Municipal de la Viviendas en los casos de viviendas vinculadas y medios básicos, así como la nota simple informativa en los casos de solares yermos estatales, sociedades civiles cubanas o inmuebles con elevado valor económico, histórico y cultural, además de la certificación del valor inicial del inmuebles, que lo expide la propia área contable en el proceso de reordenamiento inmobiliario.
- Para cumplir con la misión aprobada tiene las funciones específicas siguientes:
 - Orientar y controlar la elaboración del plan de desarrollo a corto, mediano y largo plazos, en la UEB.
 - Garantizar el funcionamiento del Comité de Contratación de la UEB.

- Elaborar y aplicar el procedimiento de la contratación económica de la UEB, evalúa los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
- Evaluar el cumplimiento de la política financiera y de precios en la gestión empresarial.
- Presidir el componente Actividades de Control de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República y controlar su implementación en las UEB.
- Mantener la disponibilidad de las reservas movilizativas y estatales, velando por su seguridad, mantenimiento, rotación y devolución de los prestamos.
- Representar al director ante:
 - ❖ Ministerio de Economía y Planificación,
 - ❖ Ministerio de Finanzas y Precios y
 - ❖ Banco Central de Cuba.
 - ❖ Organización Nacional de Administración Tributaria ONAT.

C. El Departamento de Capital Humano tiene la misión de:

- Orientar y controlar la aplicación de la política laboral, salarial y de desarrollo del capital humano en general en la UEB.
- Orientar y controlar la elaboración y aplicación de la base reglamentaria en la UEB.
- Orientar e implantar la capacitación y desarrollo de las diferentes categorías de personal.
- Diseñar el funcionamiento de las entidades adecuadas a su tecnología.
- Elaborar y controlar el sistema de atención al hombre.
- Evaluar y aplicar el tratamiento salarial correspondiente y controlar su cumplimiento.
- Orientar y controlar los procedimientos relacionados con el empleo de los trabajadores en el Sector y la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Para cumplir con la misión aprobada tiene las funciones específicas siguientes:

- ✓ Orientar y controlar la elaboración y aplicación de la base reglamentaria en la UEB.
- ✓ Orientar e implantar la capacitación y desarrollo de las diferentes categorías de personal.
- ✓ Diseñar el funcionamiento de las entidades adecuadas a su tecnología.
- ✓ Elaborar y controlar el sistema de atención al hombre.
- ✓ Evaluar y aplicar el tratamiento salarial correspondiente y controlar su cumplimiento.
- ✓ Orientar y controlar los procedimientos relacionados con el empleo de los trabajadores en la UEB.
- ✓ Firmar los Contratos de trabajo y demás documentos legales referentes a los trabajadores de la UEB
- ✓ Coordinar con el Sindicato Azucarero el sistema a implementar para la realización de la Liga Azucarera de Béisbol.
- ✓ Atender los procesos de homenaje a cincuentenarios y la distinción Jesús Suárez Gayol.
- ✓ Atender el proceso de otorgamiento del Premio al Desarrollo del Capital Humano.
- ✓ Participar en la implementación del componente Ambiente de control, del cual forma parte la actividad y controlar su implementación en las UEB.
- ✓ Mantener actualizada las Plantillas de Tiempo de Guerra (Desgaste e Invasión)
- ✓ Mantener actualizado el Registro Militar de todos los Trabajadores y su empleo en la Defensa.

– Representar al Director General ante:

- ❖ Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ❖ La Central de Trabajadores de Cuba (CTC).
- ❖ El Sindicato Nacional de Trabajadores Azucareros (SNTA).
- ❖ INDER.
- ❖ MINSAP.
- ❖ UJC.

D. El Departamento de Mantenimiento tiene la misión de:

- Orientar y controlar la política de mantenimiento industrial, que garantice el estado técnico y disponibilidad de los equipos e instalaciones productivas, con una industria limpia, segura y eficiente.
- Elaborar, orientar y controlar la política de mantenimiento, explotación y reparaciones de la maquinaria del central, que garanticen su funcionamiento eficiente y la introducción de tecnologías que generen la máxima eficiencia energética y la reducción de los costos por concepto de gasto energético.

Para cumplir con la misión aprobada tiene las funciones específicas siguientes:

- ✓ Distribuir las producciones y servicios industriales seleccionados, en la UEB y controlar su cumplimiento.
- ✓ Elaborar el reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios, y equipos en la UEB, controlando sistemáticamente su cumplimiento. .
- ✓ Diseñar y aplicar un procedimiento que organice la actividad metrológica que cumpla con los requisitos establecidos por el Servicio Nacional de Metrología.
- ✓ Elaborar la política de metrología y normalización de la UEB, en coordinación con la Oficina Nacional de Normalización (ONN).
- ✓ Orientar y controlar la aplicación de tecnologías avaladas por los órganos de dirección colegiados como el Consejo Técnico Asesor y los Institutos que aseguren la elevación de la eficiencia, la calidad y la disminución de los costos.
- ✓ Proponer, orientar y controlar el cumplimiento de los lineamientos de trabajo y las normativas técnicas para la operación y mantenimiento y la conservación de la industria.
- ✓ Evaluar y avalar las propuestas de inversiones y proyectos de investigación para el desarrollo de todas las producciones industrial.

- ✓ Orientar y controlar la reutilización de residuales de la industria para evitar la contaminación al medio ambiente y emplearlos como materia prima para otras producciones.
- ✓ Servir de enlace con el MINBAS, particularmente con la UNE.
- ✓ Orientar y controlar la política energética industrial a aplicar en los centrales azucareros.
- ✓ Organizar y coordinar el sistema de trabajo entre la Empresa de Servicios Técnicos Industriales (ZETI), el ICIDCA, las Unidades empresariales de Base Central Azucarero, así como con otras entidades que prestan servicios a la UEB.
- ✓ Controlar las normas que conforman el sistema de contabilidad azucarera en las UEB.

– Representar al Director ante:

- ❖ Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).

Para el cumplimiento cabal de cada una de las misiones y funciones de las áreas y demás departamentos de la UEB es necesario el perfeccionamiento de la comunicación interna. La existencia de una buena comunicación entre los dirigentes y trabajadores de esta entidad aseguraría el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores establecidos necesarios para el buen funcionamiento de la misma, influiría en el incremento de la motivación, el buen clima laboral, la participación, el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores y el compromiso con la organización, todo lo cual permitiría lograr altos rendimientos y el desarrollo más eficaz y humano de la actividad.

Valores:

- Eficiencia.
- Responsabilidad.
- Productividad.
- Creatividad.
- Calidad.

Valores compartidos de los azucareros:

- Fuerte arraigo azucarero.

- Alta responsabilidad ante el trabajo.
- Cultura y conocimiento del oficio.
- Alto sentido de pertenencia.
- Elevada creatividad del personal humano en la solución de los problemas.
- Cuidado y protección al medio ambiente

Principales Clientes:

- TECNOAZUCAR.
- Destilería “Ocho de marzo.”
- Empresa Eléctrica.
- Materia primas.
- Empresa Porcina.

Principales Proveedores:

- UBPC Unidad Básica de producción Cañera.
- CPA Cooperativa de producción agrícola.
- Grupo Empresarial Azucarero (AZCUBA).
- Empresa Azucarera Holguín.
- Aseguramiento Técnico Material (AZUMAT).
- Servicios Técnicos (ZETI).
- Instituto Nacional de Proyectos Azucareros (IPROYAZ).

Análisis interno:

I. Fortalezas:

- Tener una organización empresarial y una base productiva, como resultado de la Tarea “Álvaro Reynoso” capaz de dar respuesta al incremento de los niveles productivos y lograr mayor capacidad de administración estatal, empresarial, y cooperativa.
- Existencia de un sistema e infraestructura para la producción de azúcar con eficiencia y buena calidad, eficiencia energética, y diversidad de sus derivados, entrega de altos volúmenes de energía eléctrica a la red.
- Las bases organizativas y los sistemas creados en los últimos años propicia enfrentar las tareas de la UEB con un mayor nivel de eficiencia en su realización.

- Incremento de la participación de los trabajadores en las decisiones, a partir de la aplicación del proyecto Participación en sus diferentes versiones.
- Las personas que trabajan en el sector tienen posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de superación de trabajadores para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el organismo.
- Disponer de cultura para desarrollar una alta industrialización de la producción que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo que disponemos.
- Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de el talento de los trabajadores al contar con un amplio contingente de profesionales y técnicos.

II. Debilidades:

- Deficiente dirección en las áreas.
- Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.
- Insuficiente atención al papel de los Técnicos en el desarrollo del proceso productivo.
- Falta de prioridad en la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Decreto 281.
- Insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos.
- Obsolescencia técnica de la industria, lo que exige inversiones cuantiosas para su modernización.

Análisis externo:

III. Oportunidades:

- Apoyo de la dirección del país, así como del Partido y del Gobierno de la provincia y el municipio.
- Existencia de un mercado nacional insatisfecho, con precios preferenciales que propician oportunidades de comercialización de los productos para satisfacer la demanda.

- Aprobación por la dirección del país de la Política Industrial y el programa de Sustitución de importaciones con una amplia diversificación y su financiamiento
- Ampliación de los nexos políticos y comerciales con Asia, Europa, América Latina y otros países e incremento de vínculos y relaciones comerciales con una mayor posibilidad de integración a esquemas regionales y multilaterales. El ascenso del ALBA debe continuar contribuyendo al incremento de lazos de cooperación.
- El incremento de la producción de alcohol y biocombustibles favorece el incremento del precio del azúcar.
- Estabilidad política nacional y garantías a la inversión extranjera.
- Sustitución gradual del parque automotor que está teniendo lugar gradualmente, lo que favorecerá la eficiencia, el rendimiento y el ahorro de combustibles.
- Tendencia a la sustitución de combustibles fósiles y la aparición de esquemas de financiamiento que favorecen la producción de éstos.
- Desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional, incluido el turismo.
- Desarrollo de la biotecnología que facilita el mayor uso de bioproductos y contribuye a disminuir la agresión al medio ambiente.

IV Amenazas:

- Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en MLC las necesidades del Sector.
- La crisis financiera mundial con su secuela de efectos negativos que se hace más grave para los países con economías emergentes.
- Intensificación de la Globalización de las instituciones bancarias y financieras internacionales que se traducen en menores posibilidades de maniobra y renegociación de la deuda y búsqueda de financiamiento.
- Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo.
- Existencia de competidores con menores costos y mayor calidad e imagen.

- Pérdida de mercados por incumplimiento de compromisos o de acuerdos de integración.
- Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes sequías, lluvias intensas, o devastadores huracanes en el territorio nacional.
- Se mantiene el proteccionismo a la producción de azúcar por EEUU, Japón y la Unión Europea.
- Utilización del azúcar como medio de pago de deudas que obligan a vender el azúcar a futuro.
- Presencia de los mercados de edulcorantes naturales que compiten con nuestros productos tradicionales.
- Elevación de los requerimientos de calidad, higiene y protección ambiental por los clientes.
- Competencias con otros sectores del país por los recursos laborales, lo que ocasiona incompletamiento de la misma o que tenga que emplearse personal con baja calificación.
- Tendencia sostenida de fluctuación en los precios del azúcar en el mercado mundial.

Política de Comunicación

La Comunicación aplicada a la empresa es esencialmente estratégica, por lo que la unidad se proyecta hacia la implantación de un Sistema de Comunicación que contribuya con información y comunicación eficaz y oportuna de la UEB para la satisfacción de las necesidades informativas de los públicos tanto internos como externos a través de los diferentes medios de comunicación existentes; y enfoque la percepción del público interno y externo de la agroindustria azucarera cubana hacia el potencial ilimitado de sus producciones y la diversificación, así como el impacto de las mismas, a partir de la caña de azúcar, para la economía del país y el pueblo cubano.

Para hacer cumplir los requisitos de las Normas establecidas en el artículo 695 del Decreto Ley 281 ha elaborado el Manual de Gestión de Comunicación, el cual se ha convertido en la herramienta fundamental para la dirección en la consecución de un sistema de comunicación coherente y armónico, que permite

trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación, que de forma explícita interrelacione todas las técnicas de comunicación implantadas en la entidad.

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Comunicación se logra un funcionamiento de la comunicación en aras del mejoramiento de la empresa y se reduce la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

Es política de la Empresa la implantación de una estrategia y mejoramiento continuo del Sistema de Comunicación, encaminado tanto a públicos internos como a los públicos externos que de una forma u otra se relacionan con la empresa, para contribuir al cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización, el establecimiento de una cultura comunicativa y no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa y la realidad del entorno.

2.2. Descripción de los métodos y técnicas aplicados.

Con el objetivo de diseñar un plan de acciones que permitan eliminar las insuficiencias manifestadas en el Sistema de Gestión de Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris se realizaron las siguientes acciones:

- Realizar un análisis teórico-conceptual de las categorías de la Comunicación Organizacional.
- Diagnosticar el estado de la Comunicación Organizacional Interna en la entidad objeto de estudio.
- Proponer acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Para el desarrollo de toda investigación se debe seleccionar la manera de hacer cada acción y exponer los resultados con un orden lógico, esbozar los procedimientos para llegar hasta la realidad.

El desarrollo de esta investigación demanda la utilización de diferentes métodos y técnicas.

Entre los métodos empleados está el histórico-lógico, el cual se ve claramente expuesto en el capítulo I, este permite verificar las diferentes fases por las que ha transitado el problema en el mundo empresarial.

Además ha sido utilizado el análisis-síntesis el cual se realiza con doble propósito: para arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno estudiado, y para el estudio de las técnicas aplicadas; con lo cual, se pudo alcanzar las generalizaciones correspondientes.

Otro de los métodos empleados es la inducción y deducción, forma en la que se procede en este estudio ya que se parte de la problemática de la comunicación en general para llegar a la comunicación organizacional.

También se hace un enfoque sistémico para el estudio del fenómeno, debido a que nada se encuentra de formas aislado, todo esta interrelacionado, este método permite examinar el fenómeno en sus vínculos internos y externos y suministra la orientación lógica para el proyecto de las estrategias a desplegar, analizar los fenómenos estudiados a través de la teoría del sistema.

Y se efectuó la observación científica que permite alcanzar una información atenta, racional y planificada de todos los aspectos interconectados con el objeto de investigación, de forma tal que nos permita cruzar información sobre el comportamiento del manejo de la información y los mensajes, la aplicación de las funciones de comunicación así como el flujo de la misma.

Las técnicas que se emplearon como medio para reunir la información necesaria para diagnosticar el estado de la comunicación organizacional interna en la UEB fueron:

- Entrevistas a directivos y técnicos.
- Encuestas a directivos y trabajadores (personal de servicio y obreros).
- Guías de observación para locales y para consejo.

Las entrevistas a directivos (Ver anexo # 3) se aplicó a 14 dirigentes, representando el 50% del total de directivos con que cuenta la unidad. Esta cumplió el objetivo de conocer cuáles son los temas más tratados por los

directivos en su comunicación diaria, los canales más utilizados en la UEB y las actividades de tipo formal e informal que tienen lugar en la organización.

Las entrevistas a técnicos (Ver anexo # 4) se aplicó a una muestra de 14 personas de una población de 58 brindando una representación de criterios del 24%. Esta cumplió el objetivo de destacar los conocimientos teóricos que los técnicos de esta entidad tienen sobre comunicación organizacional, conocer acerca del estado de la comunicación organizacional interna en la UEB y los canales más utilizados.

Las encuestas estructuradas para directivos (Ver anexo # 5) realizada también a los 14 dirigentes además de brindar información acerca de los conocimientos que ellos tienen sobre comunicación organizacional, conocer el estado de la comunicación organizacional interna, los canales más utilizados y los temas que se abordan en la información que se recibe; permitieron conocer acerca de las fuentes de retroalimentación existentes, la frecuencia con que se utilizan y los mecanismos más utilizados en la entidad. También, esta cumplió el objetivo de conocer las principales barreras de la comunicación que se encuentran en la unidad.

Las encuestas estructuradas para trabajadores (Ver anexo # 6) fue aplicada a una muestra de 350 personas de una población de 501 lo cual tiene una representación de criterios del 70%. En esta ellos reflejaron sus opiniones en cuanto al grado de satisfacción que tienen sobre sus puestos de trabajo. Recoge criterios sobre temas como el clima laboral y las relaciones que se establecen entre trabajadores y los dirigentes. Del mismo modo ofrecieron sus criterios acerca de la cantidad y calidad de la información que reciben, si la reciben periódicamente y a través de que fuentes. También permitió ver los conocimientos que ellos tienen acerca de comunicación organizacional.

Las entrevistas y encuestas efectuadas permitieron recopilar posibles acciones que se pueden desarrollar en la UEB para mejorar la comunicación interna.

Con la guía de observación para los locales (Ver anexo # 7) se comprueba si existe un identificador estéticamente confeccionada, así como murales y/o pizarra informativa para uso de los trabajadores, se evalúa el orden, la limpieza

y la estética en los puestos de trabajo, el estado de las paredes y techos, la ubicación de archivos y buroes, y si la información colocada en los medios de comunicación utilizados en la unidad cuenta con un lenguaje claro y asequible.

Se observa además la existencia de carteles de “ACCESO PROHIBIDO”, “NO PASE”, “HABLE EN VOZ BAJA”, ESPERE SER ATENDIDO” y otros que reflejen órdenes a los trabajadores.

Se utilizó la observación estructurada en la reunión sindical (Ver anexo # 8) correspondiente al mes de abril del 2016. Se enmarca en verificar los aspectos siguientes: conocimiento por parte de los trabajadores con anticipación de los temas a tratar, cumplimiento del orden del día, puntualidad. Para evaluar el ambiente en que se desarrolla la actividad se tiene en cuenta por quiénes son liderada las intervenciones, si se respeta la variedad de criterios, qué clima predomina; autoritario o participativo. Otro aspecto a evaluar es la postura adoptada por los participantes, reflejando estado de ánimo, actitud y posición ante los planteamientos.

2.3. Diagnóstico y evaluación del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

La economía actual se enfrenta día a día a diversos desafíos debido a la gran crisis mundial que atraviesa, por tanto las empresas han tenido que trazar sus propios caminos para salir hacia delante y poder brindar al mercado un producto cada vez mejor, con la calidad demandada.

Las organizaciones cubanas no están exentas a ello y han tenido que desarrollar grandes transformaciones en cada uno de los elementos que conforman su estructura.

La misma actividad agroindustrial azucarera que tiene más de cuatro siglos de existencia y de ellos, 200 años (1790-1990), como la principal productora y exportadora a nivel mundial, es un ejemplo de esto.

La agroindustria azucarera cubana a partir de 1993 comenzó a deprimirse con la desaparición, en 1991, de sus mercados, fuentes de financiamientos y suministros principales.

La necesidad de los ingresos que generaba esta agroindustria para financiar los programas y conquistas logradas por la Revolución durante los años más duros del período especial, trajo consigo la descapitalización del sector. A estos elementos se le añade la realidad de que el azúcar comienza, a finales del siglo XX y principios del XXI, a tener precios muy bajos que unido al incremento de los costos de los combustibles, fertilizantes y principales recursos necesarios para esta actividad, determinan que la dirección del país comenzara el proceso de redimensionamiento de esta actividad económica en la nación.

En 1997 se comienzan a aplicar en el sector procesos de redimensionamiento y perfeccionamiento por etapas, el cual llega hasta finales del 2011. Aunque el país logra llevar las capacidades del sector hasta sus necesidades no logra los niveles de producción y eficiencia que se necesitan.

La producción de azúcar y todo lo que gira alrededor de ella, significó la columna vertebral de la economía cubana durante siglos y se asentó en las más profundas raíces culturales de la nación. La cultura de producir azúcar, el orgullo de lo que representaba económicamente para el país, el amor y la entrega de los trabajadores a esta actividad, las tradiciones más el vínculo e identificación del pueblo y sus dirigentes con este sector, se vieron afectadas cuando la agroindustria se vio en la necesidad de redimensionarse, para enfrentar las nuevas condiciones.

Efectivamente, la desactivación de 100 centrales más la depresión productiva y económica, trajo consigo el cuestionamiento, la desmotivación y percepción negativa de muchos de sus trabajadores y familiares sobre los cambios llevados a cabo durante más de una década. Otras interpretaciones, cuestionamientos, criterios y desinformaciones negativas tuvieron lugar en la población y demás públicos externos como los medios de comunicación, los organismos decidores, los clientes y los proveedores.

El inicio de la recuperación azucarera, evidenciada en dos zafra seguidas de crecimiento de la producción, en correspondencia con mejores condiciones actuales y perspectivas del mercado del azúcar y sus derivados y un grupo de trascendentales medidas y transformaciones introducidas en el sector, han

favorecido el inicio de un progresivo cambio de imagen del sector, tanto a lo interno del sector (trabajadores y directivos) como en el externo.

Pero este cambio de imagen de importancia para el cumplimiento de nuestros objetivos demora tiempo en consolidarse y arraigarse y requiere de una labor sistemática de comunicación de las nuevas realidades y perspectivas del sector. Para que esa labor resulte verdaderamente efectiva, esta debe llevarse a cabo de forma organizada y sistemáticamente controlada.

La comunicación es necesaria para estimular a cada trabajador en el cumplimiento de sus tareas. Necesariamente la entidad ha tenido que realizar cambios en el espacio de la comunicación organizacional interna, velando porque los mensajes lleguen a través de los canales más efectivos y con la claridad requerida en las diferentes direcciones y sentidos, evitando los rumores mal intencionado.

En la presente investigación donde se evalúa la efectividad del sistema de comunicación organizacional interna, el diagnóstico se realizó utilizando los métodos y técnicas mencionados en el epígrafe anterior. Los resultados no se quedarán en la detección de los problemas, sino en la propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la UEB.

Para la realización del diagnóstico se selecciono una muestra de 378 trabajadores de una población de 587, constituyendo el 64% de los trabajadores de la empresa. Se incluyeron en este total representaciones de las diferentes áreas de la misma.

Se trabajó por categoría ocupacional, dividiendo al personal de la entidad en directivos, técnicos, y una categoría llamada trabajadores que estuvo compuesta por los obreros y el personal de servicio; en función de que los resultados fueran representativos de las diferentes categorías ocupacionales de la entidad.

Al efectuar la entrevista confeccionada para los directivos de la UEB se pudo arribar a la conclusión de que los temas más tratados por ellos en su comunicación diaria son los relacionados con el cumplimiento de los planes de producción, los sistemas de pago, la disciplina laboral y tecnológica, solicitudes de información, orientaciones de último momento; y en pocas ocasiones una

felicitación por el día del azucarero o cualquier otra fecha conmemorativa o por la obtención de algún resultado.

Las vías más empleadas por estos en su comunicación diaria según los 14 dirigentes entrevistados son los consejillos, los cambios de turnos, la pizarra informativa y la vía telefónica. Pero el 71% de estos (10 directivos) también manifiestan que se efectúan reuniones, matutinos y que se hace utilización de murales, del correo electrónico y del boletín pero en menor medida; y el 100% de ellos comentó que escasamente para transmitir información emplean la asamblea de afiliados y las reuniones sindicales.

Refieren que la unidad cuenta con un conjunto de actividades formales planificadas como son los consejillos, consejos técnicos, los boletines y cambios de turnos; y las asamblea de afiliados y las reuniones sindicales que se cumplen en muy pocas ocasiones.

El 100% de los directores interrogados afirman que si tienen lugar en la unidad actividades informales para analizar algún tema de interés laboral o político y que fluyen por solicitud del o los interesados.

Además, los entrevistados expresan que los trabajadores dan sus quejas y sugerencias generalmente de forma personal ante la dirección de la empresa o a través de sus jefes inmediatos, y que se les da respuestas a sus planteamientos, las cuales llegan a través de los propios dirigentes en los consejillos, consejos técnicos y cambios de turnos.

Al desarrollar las entrevistas diseñadas para los técnicos aplicada a 14 de ellos, el 21%(3 individuos) afirmó que recibieron hace varios años atrás un seminario relacionado con Comunicación Organizacional mientras que el resto (11 técnico) atestigua lo contrario y hacen referencia que es muy necesario en estos momentos seminarios relacionados con este tema ya que es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El 100% de los interrogados pudo dar un concepto de Comunicación Organizacional Interna pero carecen de elementos claves en sus definiciones; algunas de las ideas planteadas fueron:

- Es la manera en que la empresa logra transmitir y recibir información.

- Es el intercambio de información entre trabajadores y dirigentes en la unidad.
- Es el contacto entre los trabajadores dentro de la entidad.
- Es el intercambio de ideas e información en la empresa.
- Es el sistema encargado de transmitir la información entre los integrantes de la organización.

El 100% de los consultados coinciden en que la Comunicación Organizacional desempeña un papel fundamental para el cumplimiento cabal de los objetivos estratégicos de la UEB y la relacionan con la función informativa para orientar actividades y tareas. De los 14 analizados, 3 expresan que esta facilita el desempeño institucional. El 50% (7 compañeros) opina que esta permite la elaboración de estrategias de comunicación y por lo tanto organiza la transmisión de la información.

El 71% de los entrevistados (10 técnicos) expresaron que su participación en la retroalimentación de criterios en la dirección es buena y el 29% la definió como regular.

El 93% de los interrogados (13 compañeros) consideran que toda la información que reciben tiene la calidad requerida en cuanto a contenido y confiabilidad.

Solo uno de los técnicos consultados afirma que siempre reciben las informaciones en el plazo de tiempo que esta establecido; el resto expresaron que no siempre, que en muchas ocasiones estas llegan ya en el plazo término y en algunas ocasiones retrasada.

El 100% de los entrevistados afirma que es necesario mejorar el proceso de comunicación interna en la unidad, que existe un manual de comunicación e identidad visual pero hay mucha diferencia entre lo planificado y lo real.

De los técnicos analizados, 8 con una representación de criterio del 57%, afirmaron que el sistema de comunicación que utiliza con mayor frecuencia es el formal y los otros 6 expresaron que utilizan el informal.

El 100% de los técnicos comenta que se sienten muy comprometidos con la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos de la misma.

Los canales de comunicación más utilizados en la empresa según los técnicos son:

- Los consejos señalados por el 100% de los técnicos entrevistados.
- Pizarra informativa y el teléfono mencionados por 13 de los interrogados (93%).
- Los rumores citados por el 86% de los analizados (12 técnicos).
- El boletín indicado por 11 de los técnicos (79%)
- Los matutinos y los murales comentados por 10 compañeros (71%).
- Las reuniones expuestas por el 57% de los entrevistados (8)
- Los encuentros informales con trabajadores y el correo mencionados por 3 interrogados (21%).

El 50% de los compañeros analizados siente que el resultado de su trabajo forma parte del proceso de toma de decisiones por parte de la dirección de la unidad.

La encuesta elaborada para los directivos fue aplicada a 14 de ellos, los cuales expresan que recibieron seminarios relacionados con comunicación organizacional pero comentan que eso fue hace muchísimo tiempo, mucho antes de que concluyera el proceso de redimensionamiento y perfeccionamiento en el 2011.

El 100% pudo dar un concepto de Comunicación Organizacional Interna en los cuales se pueden apreciar elementos importantes del mismo, algunas de estas definiciones fueron:

- Son todos los espacios creados para dirigir una empresa de manera que facilite el cumplimiento de los objetivos y que se logre que todos conozcamos como hacemos las cosas y por que se hacen.
- Es el sistema de relaciones que permite el flujo de información ya sea de forma visual, escrita, oral; en sentido horizontal o vertical; a través de los medios de comunicación existentes, los consejos, consejo de dirección, matutinos, pancartas, carteles, logotipos, diseño de la imagen, los colores institucionales, teléfonos, correos, boletines.
- Es la manera que la organización logra transmitir y recibir información dentro de ella.

- Es el sistema encargado de transmitir la información entre los integrantes de lo organización.
- Son todas las actividades que se desarrollan en la entidad para lograr buenas relaciones entre sus miembros; para conseguir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Son todas las actividades que efectúa la entidad para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, para poder cumplir cabalmente con su misión, visión, objeto social.

El 100% de los directores encuestados afirmó que la comunicación organizacional interna desempeña funciones encaminadas al buen desarrollo de la entidad; que esta permite el intercambio de criterios y puntos de vistas para el mejoramiento de los resultados de la misma, y por lo tanto es sumamente importante para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; y el 93% (13 directivos) la relacionan con la función informativa para orientar actividades y tareas.

El 57% de los encuestados la ven como el sistema que tiene la función de brindar información que los trabajadores y la entidad requieren para tomar decisiones, transmite los datos necesarios para identificar y evaluar opciones alternativas.

En relación a los canales de comunicación los directivos refieren como vías más utilizadas en la organización:

- Los consejos, los contactos personales con los subordinados y la vía telefónica destacados ambos por el 100% de los encuestados.
- Las reuniones, los matutino y la pizarra informativa mencionados por 13, 12 y 10 dirigentes respectivamente.
- El boletín indicado por 10 de los preguntados representando el 71%.
- Los murales comentados por 8 de los compañeros (57%).
- el correo mencionados por 2 interrogados (14%).
- La asambleas de afiliados, el buzón de quejas y sugerencias y las reuniones sindicales expuesta por uno solo de los analizados.

El análisis de la retroalimentación es la vía más eficaz para la comprobación de la efectividad del proceso de comunicación en cualquier entidad. Dada la importancia del mismo varias interrogantes relacionadas con este tema tuvieron lugar en la encuesta diseñada. El la que:

- El 100% de los directores señalaron que sus principales fuentes de retroalimentación son los especialistas, un 93% los subordinados inmediatos; un 79% las sugerencias y opiniones de homólogos y un 21% la máxima dirección de su unidad.
- El 71% de los dirigentes utilizan frecuentemente la retroalimentación, no siendo así en los restantes que solo lo hacen en ocasiones.
- Los mecanismos más utilizados en la retroalimentación son los recorridos por las áreas y los intercambios personales con dirigentes y trabajadores subordinados expresados por 14 compañeros, los chequeos de tareas y acuerdos señalados por 13 directivos y los contactos telefónicos considerados por 4 de los encuestados.

El 100% de los dirigentes manifestaron que los trabajadores no se preocupan mucho porque se le brinde información relacionada con su trabajo. Un 57% señaló que solo se preocupan en ocasiones y el otro 43% que casi nunca.

El 100% de los directores le concede mucha importancia a la comunicación que se desarrolla en el interior de la empresa, y expresaron que existen barreras en la misma; algunas de las barreras mencionadas fueron:

- En muchas ocasiones se apoyan en las nuevas tecnologías (ejemplo: correos electrónicos) para enviar mensajes, y estas presentan problemas, ya que la unidad no cuenta con un sistema informatizado bueno.
- El lenguaje que se utiliza no siempre es el apropiado, a un grupo de los trabajadores le llega con claridad el mensaje pero a otro bastante amplio no.

Los 14 dirigentes interrogados coinciden en que colaboran poco los distintos departamentos de la entidad, y que intercambian información con sus subordinados, compañeros de su mismo nivel y niveles superiores.

Del total de compañeros encuestados 8 expresaron que la información que reciben llega en tiempo y el resto señaló que “para ayer”

La encuesta creada para los trabajadores permitió llegar a la conclusión de que el 100% de los analizados no ha recibido seminario alguno relacionado con el tema de comunicación, además, de que sus conocimientos acerca la temática son muy pobres.

Las definiciones de Comunicación Organizacional Interna dada por los encuestados carecen de elementos indispensables, algunas de estas definiciones fueron:

- Es la comunicación que tiene lugar dentro de una entidad.
- Son las vías que la empresa utiliza para lograr el control entre los jefes y subordinados.
- Es la manera de transmitir información para alcanzar los resultados deseados.

El 100% de los analizados coincidió en que la función de la Comunicación Organizacional Interna es orientar y controlar a los trabajadores.

El 93% de los trabajadores alega que sienten poca satisfacción con su trabajo y el resto expreso que si están bastante satisfechos con el mismo.

Para evaluar el clima interno se tuvo en cuenta elementos como la promoción interna, la comunicación con superiores, la comunicación con compañeros, la colaboración con el trabajo, la libertad individual y el compañerismo. El 57% de los encuestados califican dichos elementos de buenos, mientras que el 43% restante de regular. Además, 112 de los trabajadores define el clima en que se vive en la empresa como una gran familia; 133 como un club de amigos y 105 como un cuartel

El 97% de los compañeros evaluó las relaciones con su superior inmediato de regulares y el resto de buenas. El 100% de los trabajadores cito que el apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo es poco, al igual que la cooperación de las diferentes áreas de la UEB. Pero a pesar de esto, los 350 trabajadores expresan que la alta dirección no se encuentra alejada de lo que ocurre en la entidad.

El 100% de los analizados citó que recibe bastante información acerca de su trabajo, que la calidad de esta es buena pero que en varias ocasiones llega atrasada, y que generalmente la reciben por los dirigentes inmediatos y en pocas ocasiones por otras fuentes.

La totalidad de trabajadores coinciden en que la probabilidad de que fuera puesta en práctica una idea nueva en relación con la actividad laboral es poca.

En relación al tipo de información que reciben, los trabajadores comentan que esta siempre aborda temas vinculados con tareas y labores a realizar, en ocasiones reglas, norma, modos de hacer las cosas y a veces apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones, profesionales o personales.

El resultado de las entrevistas y encuestas realizadas a los integrantes de la UEB, arrojó una serie de propuestas de acciones para perfeccionar la comunicación interna en la empresa, entre las que se encuentran:

- Mejorar la informatización en el centro.
- Realizar seminarios relacionados con Comunicación Organizacional.
- Planificar actividades que propicien el desarrollo del trabajo en equipo.
- Mejorar el cumplimiento de los cronogramas de asambleas sindicales.
- Fortalecer las direcciones políticas y de masas en el centro.
- Discutir con los trabajadores y escuchar sus propuestas sobre planes, sistemas de pago, resultados.
- Lograr mayor utilización de la Radio Base.

En las “Orientaciones para la aplicación de la Estrategia de Identidad Visual del Grupo AZCUBA” dictadas por la Oficina de Comunicación Institucional, se establecen los requisitos que debe cumplir todo identificador que pertenezca a una institución del sector.

Teniendo en cuenta estos aspectos se realizó un diseño renovador del identificador donde se reflejan los atributos de la UEB y se logra unificar todo el sistema visual con un buen resultado estético y funcional en relación con la visualidad precedente.

En la observación a los locales de la unidad se comprobó que si existe un identificador pero no es el que está actualmente diseñado en el Manual de identidad visual (ver anexo # 10).

El orden, la limpieza y la estética en los puestos de trabajo es buena no se encuentran cajas con documentos, ni papeles encima de archivos y buroes, a la vista de los clientes o visitantes externos. El estado de las paredes y techos es el mejor. La ubicación de las mesas, buroes y sillas tanto para trabajadores como para clientes es la que ofrece mayor amplitud para la limpieza, traslación y claridad. Están colocados con estética los archivos y estantes.

Para garantizar el orden de los clientes y trabajadores existen en los locales y áreas de espera carteles de “ACCESO PROHIBIDO”, “NO PASE”, “HABLE EN VOZ BAJA”, “ESPERE SER ATENDIDO”.

Además, existen murales y pizarras informativas, los cuales cuentan con una caligrafía clara; pero el lenguaje que utilizan no es el apropiado para la totalidad de trabajadores que integran la entidad.

Guía de observación de la reunión sindical

Los principales problemas detectados al aplicar los instrumentos en el proceso de diagnóstico son los siguientes:

- Existe desconocimiento en una gran parte del total de trabajadores de la entidad del tema relacionado con comunicación organizacional y sus funciones.
- Los temas más tratados en los mensajes son los relacionados con asuntos laborales, en muy pocas ocasiones se les hace llegar a los trabajadores algún mensaje para ser felicitado por alguna fecha conmemorativa o por algún resultado, lo cual hace que estos se sientan desmotivados.
- No explotan al máximo los medios de comunicación con que cuenta la entidad, los que más utilizan son los consejillos, cambios de turnos, murales, pizarra informativa y el teléfono.
- El consejo de dirección no tienen planificado ningún mecanismo para brindar atención a las quejas de los trabajadores y darles respuestas.

- Existe poca comunicación entre la máxima dirección de la UEB y los trabajadores.
- Hay falta de integración de los públicos de los departamentos con los trabajadores de las demás áreas.
- La información en la mayoría de las veces no llega en el tiempo establecido, generalmente llega en último momento y en ocasiones atrasada.
- Las informaciones no llegan a los obreros en ocasiones porque no poseen un lenguaje claro accesible para todos los trabajadores.

Luego del examen del objeto de estudio y de cada uno de los elementos que lo integran se llegó al diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la entidad, consecutivamente se le dará solución al problema que dio inicio a la investigación, la propuesta de un conjunto de acciones para la creación del plan de acción para el perfeccionamiento de la Comunicación Interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

2.4. Plan de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

El análisis de los resultados de las técnicas empleadas para diagnosticar el comportamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la UEB arrojó que existen barreras en dicho proceso. Para dar solución a los problemas detectados se propone un plan de acción que ayude al perfeccionamiento de la comunicación interna en la unidad.

Las acciones propuestas son:

- a) Realizar seminarios, conferencia y talleres de comunicación con directivos y trabajadores de la UEB.
- b) Capacitar en comunicación a los directivos con relación a los públicos interno.
- c) Desarrollar actos, eventos, celebraciones y conmemoraciones del sector agroindustrial azucarero en el año donde se logre la participación masiva.
- d) Realizar actividades de corte informal, buscando la unión afectiva entre los trabajadores.

- e) Efectuar fórum, eventos y otras actividades donde se propicie un clima de relación entre trabajadores y dirigentes.
- f) Proyectar actividades que permitan la integración de los públicos de los departamentos con los trabajadores de las demás áreas.
- g) Planificar actividades donde los trabajadores de la organización sean los protagonistas y el objetivo central sea difundir los resultados de la entidad.
- h) Concebir acciones donde el objetivo sea la estimulación material y moral, resaltando los logros colectivos e individuales.
- i) Llevar a cabo conferencia y talleres sobre relaciones públicas y educación formal.
- j) Escribir notas en el boletín relacionadas con relaciones públicas y educación formal.
- k) Abrir investigaciones con públicos internos acerca de factores que influyen en el clima laboral, la motivación, la participación y la imagen de la unidad.
- l) Desarrollar eventos y talleres que permitan la exposición de ideas, criterios y opiniones de los trabajadores con relación al ambiente de trabajo.
- m) Crear un buzón de quejas y sugerencias para los trabajadores.
- n) Divulgar en murales fechas significativas, para la entidad y por trabajador así como comunicaciones importantes y actividades festivas.
- o) Programar actividades que desarrollen el intelecto, con el objetivo de que todos los trabajadores tengan un nivel cultural semejante, como discusión de temas científicos, realizar eventos.
- p) Debatir en reuniones administrativas, del sindicato y consejillos el tema de la comunicación trabajador- trabajador y trabajador- directivos.
- q) Realizar conversatorio con trabajadores de nueva incorporación a la entidad para lograr una integración total, al igual que con trabajadores que no se relacionan lo suficiente con los compañeros de trabajo buscando los motivos del comportamiento.

- r) Plantear de manera directa las inquietudes a los dirigentes, eliminando así los rumores.
- s) Desarrollar actividades culturales y de corte no laboral fuera de la entidad, donde participen los dirigentes y trabajadores.
- t) Lograr que los dirigentes participen en las reuniones informales con los trabajadores, incentivando la participación de estos con el objetivo de conocer la manera de expresarse, las opiniones, puntos de vistas sobre diferentes esferas de la vida.
- u) Lograr una mayor utilización de la Radio Base.
- v) Mejorar el equipamiento tecnológico con que cuenta la empresa.
- w) Lograr un mejor funcionamiento de los mecanismos de comunicación.

En el presente capítulo se realizó la parte práctica de la investigación, dándole cumplimiento al objetivo general y respuesta al problema planteado, a través de las acciones propuesta para el perfeccionamiento de la Comunicación Interna en la UEB Central Azucarero Urbano Noris.

Conclusiones

Con la realización de la presente investigación se ha podido arribar a las siguientes conclusiones:

- Existe una gran cantidad de bibliografía relacionada con el tema de Comunicación Organizacional los cuales brindan los fundamentos metodológicos suficientes para la realización de estudios sobre esta temática.
- En el estudio realizado se demostró que la situación actual de la Comunicación Interna en la entidad no es favorable.
- En la organización están presente los dos tipos de comunicación: la formal y la informal.
- Los trabajadores de la UEB no cuentan con estudios sobre el tema de Comunicación Organizacional.
- La comunicación fluye en todos los sentidos y direcciones, con predominio de la horizontal.
- Existen deficiencias en los flujos de comunicación vertical ascendente y descendente.
- No se explotan al máximo los medios de comunicación con que cuenta la entidad.

Recomendaciones

- Presentar los resultados de esta investigación al Consejo de Dirección de la UEB Central Azucarero Urbanos Noris, para su valoración y análisis.

- Aplicar la propuesta de acciones de esta investigación y validar los resultados en comparación con los obtenidos en esta.

- Imprimir un tabloide donde se recojan las propuestas hechas por el autor para divulgarlas en otras empresas del municipio que lo necesiten.

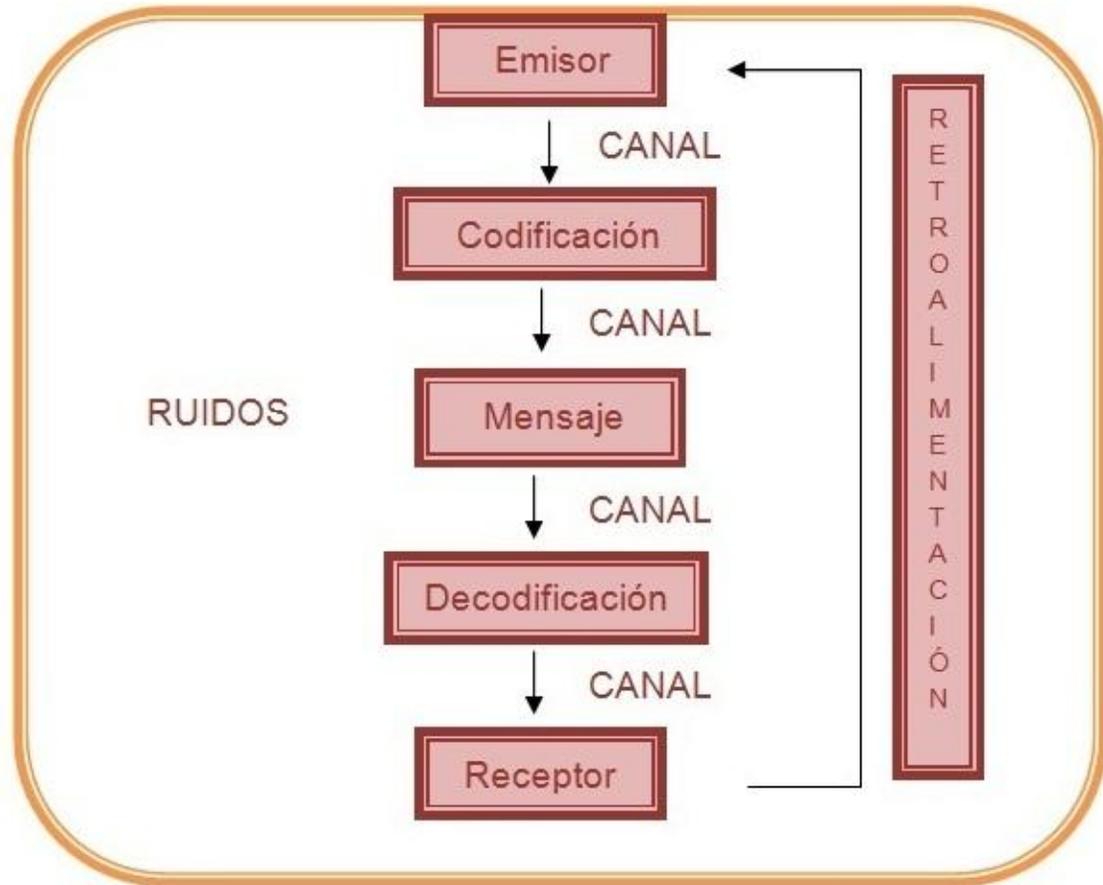
Bibliografía

1. Calderón Moncloa, Luis Felipe. Cinco principios para comunicarse.
2. Codina Jiménez, Alexis Habilidades directivas: las comunicaciones interpersonales.
3. Comunicación interna y externa de administración tributaria. Querétaro, México. Diciembre de 1996.
4. Escobar Fernández, Jorge La Comunicación Corporativa. granjorge99@yahoo.com jescobarf@cantv.net Caracas
5. Fernández Collado, Carlos (1997) La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
6. Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las instituciones, Editorial Trillas, México, 1997.
7. Franco Garza, María Cristina (2003) Comunicación. Torreón, México. (s.n).
8. González Morales Julio César, Ambos Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización, Ediciones Logos, 2005
9. Manual de identidad visual, 2015. UEB Central Azucarero Urbanos Noris.
10. Manual de procedimientos de comunicación Institucional, 2015. UEB Central Azucarero Urbanos Noris.
11. Manual de procedimientos de comunicación Institucional, Empresa Eléctrica Holguín.
12. Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda: Comunicación institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas, Editora Andina, Ecuador, 1980.
13. Olivar Zúñiga, Antonio (aolivar@hotmail.com) Fundamentos teóricos de la comunicación. Comunicación y relaciones públicas. En Monografía.com
14. Pascuali, Antonio: "Comprender la Comunicación", Monte Ávila Editores, 1978.
15. Pérez García, Antonio. De identidades y organizaciones. Publicado en Prisma, # 10, 1998, Montevideo, Uruguay.
16. Pérez Méndez Dayamí. Trabajo de Diploma, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2007.

17. Pérez Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001.
18. Ricardo, L (2011). *Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la Sucursal 6941 del BANDEC en el municipio Holguín*. (Trabajo de diploma no publicado) Universidad Oscar Lucero Moya Holguín, Cuba.
19. Schein, Edgar H. La cultura empresarial dinámica. (s/l, s/e), 2002.y el liderazgo. Una visión.
20. Trelles Rodríguez, Irene (2004) Comunicación Organizacional. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
21. Tristán Pérez, Boris: La Comunicación en las Organizaciones.

Anexos:

Anexo # 1: Modelo del proceso de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 2: Plantilla de trabajadores. Clasificación por sexo y nivel ocupacional.

	Cantidad	Hombres	Mujeres
Directivos	28	25	3
Técnicos	58	31	27
Personal de Servicio	60	37	23
Obreros	441	390	48
Total	587	483	104

Anexo # 3: Guía de entrevista para directivos de la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Estimado dirigente: se esta realizando un estudio sobre la comunicación interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris, el cual requiere de sus opiniones. Los resultados contribuirán al desarrollo de su trabajo en la gestión empresarial. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____ Área: _____ Fecha: _____

- 1) ¿Cuáles son los temas más tratados por los directivos en su comunicación diaria? ¿A través de que canales?
- 2) ¿Cuáles son las actividades formales planificadas?
- 3) ¿Se realizan actividades informales? ¿De qué manera fluyen o se coordinan las mismas?
- 4) ¿Los trabajadores dan a conocer sus quejas y sugerencias con frecuencia? ¿A través de que espacios?
- 5) ¿Se ofrecen respuestas a sus planteamientos? ¿Quiénes hacen llegar esas respuestas y a través de que vías?

Anexo # 4: Guía de entrevista para técnicos de la UEB Central Azucarero Urbanos Noris.

Estimado técnicos: se esta realizando un estudio sobre la comunicación interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris, el cual requiere de sus opiniones. Los resultados contribuirán al desarrollo de su trabajo en la gestión empresarial. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____ Área: _____ Fecha: _____

- 1) ¿Ha recibido algún seminario relacionado con el tema de Comunicación Organizacional?
_____ Buena.
_____ Mala.
_____ Regular.
- 2) ¿Qué entiende usted por Comunicación Organizacional Interna?
- 3) Según su criterio ¿Qué funciones desempeña la Comunicación Organizacional?
- 4) ¿Cómo considera usted su participación en la retroalimentación de criterios en la dirección?
_____ Buena.
_____ Mala.
_____ Regular.
- 5) Considera usted que toda la información que recibe tiene la calidad requerida en cuanto a contenido y confiabilidad.
Si _____ No _____
- 6) Recibe las informaciones en el plazo de tiempo que está establecido.
Si _____ No _____
- 7) ¿Será necesario mejorar el proceso de comunicación interna en la unidad, para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos?
Si _____ No _____
- 8) ¿Qué sistema de comunicación utiliza con frecuencia para dar a conocer opiniones y/o estados de ánimos?
_____ Formal.
_____ Informal

9) ¿En qué grado se siente comprometido con la empresa para cumplir los objetivos estratégicos de la misma?

___ Mucho.

___ Poco.

___ Nulo.

10) ¿Cuales son los canales de comunicación más utilizados en su empresa?

___ Matutinos.

___ Asamblea de afiliados.

___ Conversaciones.

___ Murales.

___ Pizarra informativa

___ Boletín

___ Reuniones.

___ Entrevista con el director u otro jefe de área o departamento

___ El buzón de quejas y sugerencias.

___ Los rumores.

___ Encuentros informales con trabajadores.

___ Correo electrónico, cartas.

___ Teléfono.

___ Otros (en caso de señalar este especificar)

11.) Siente usted que con el resultado de su trabajo forma parte del proceso de toma de decisiones por parte de la Dirección de la UEB.

12.) Realice una propuesta de no menos de 3 acciones para mejorar la comunicación interna en la organización.

Anexo # 5: Cuestionario para directivos.

Fecha: _____

Estimado dirigente: se esta realizando un estudio sobre la comunicación interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris, el cual requiere de sus opiniones. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que en conjunto con otras técnicas tiene como objetivo conocer todos los aspectos relacionados con el tema. Los resultados contribuirán al desarrollo de su trabajo en la gestión empresarial. Le prometemos mantener el anonimato, le agradecemos mucho por su colaboración.

1) ¿Ha recibido algún seminario relacionado con el tema de Comunicación Organizacional?

Si _____ No _____

2) ¿Qué es para usted Comunicación Organizacional Interna?

3) Según su criterio ¿Qué funciones desempeña la Comunicación Organizacional?

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

___ Contactos personales con los subordinados.

___ Reuniones.

___ Memorando.

___ Matutinos.

___ Asamblea de afiliados.

___ Murales.

___ Pizarra informativa.

___ Boletín.

___ El buzón de quejas y sugerencias.

___ Los rumores.

___ Correo electrónico, cartas, teléfono.

___ Otros (si señala esta opción especifique)

5) Sus principales fuentes de retroalimentación son (Marque con una X)

Especialistas.

Máxima dirección de su Unidad.

Sugerencias y opiniones de las organizaciones políticas y de masas.

Sugerencias y opiniones de homólogos.

Subordinados inmediatos.

6) ¿Con qué frecuencia utiliza mecanismos de retroalimentación?

Nunca.

Casi nunca.

En ocasiones.

Frecuentemente

7) ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que más utiliza?

Recorridos por las áreas.

Chequeos de tareas y acuerdos.

Intercambio personal con dirigentes y trabajadores subordinados.

Contactos telefónicos.

Emisión de correos electrónicos, indicaciones, cartas.

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

Nunca.

Casi nunca.

En ocasiones.

Frecuentemente.

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

Ninguna.

Poca.

Mucha.

10) Cuáles son, según su criterio, las principales barreras de la comunicación que existen en la Unidad.

11) En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa? (Marque con una X).

No colaboran.

Colaboran poco.

Colaboran mucho.

12) ¿Con quién intercambia usted información sobre su entidad? (Marque con una X).

A sus subordinados.

Compañeros de su mismo nivel.

Niveles superiores.

Amigos y personas cercanas a la empresa.

13) ¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información?

En tiempo.

Con retraso.

Para “ayer”.

14) Realice una propuesta de no menos de 3 acciones para mejorar la comunicación interna en la empresa.

Anexo # 6: Cuestionario para trabajadores

Fecha: _____

Estimado trabajador: se esta realizando un estudio sobre la comunicación interna en la UEB Central Azucarero Urbanos Noris, el cual requiere de sus opiniones. Para ello se ha confeccionado el presente cuestionario que en conjunto con otras técnicas tiene como objetivo conocer todos los aspectos relacionados con el tema. Los resultados contribuirán al desarrollo de su trabajo en la gestión empresarial. Le prometemos mantener el anonimato, le agradecemos mucho por su colaboración.

1) ¿Ha recibido algún seminario relacionado con el tema de Comunicación Organizacional?

Si _____ No _____

2) ¿Qué es para usted Comunicación Organizacional Interna? ¿Qué funciones desempeña?

3) ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

___ Nada.

___ Poco.

___ Bastante.

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

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

5) ¿Cómo calificaría las relaciones con su superior inmediato?

___ Malas.

___ Regulares.

___ Buenas.

6) ¿Cuál es el apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

___ Ninguno.

___ Poco.

___ Bastante.

7) Si tuviera que definir el clima interno que se vive en la empresa, ¿con qué expresión lo haría?(Marque con una X)

Aspectos	
Una gran familia	
Una selva	
Un club de amigos	
Un cuartel	

8) ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa?

___ Si.

___ Un poco.

___ No.

9) ¿Cooperan entre si las áreas de la empresa?

___ Si.

___ Un poco.

___ No.

10) ¿Que cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

___ Ninguna.

___ Poca.

___ Bastante.

___ Mucha.

11) ¿Cómo valora la calidad de la información recibida?

___ Mala.

___ Regular.

___ Buena.

___ Muy buena.

12) ¿Recibe periódicamente información sobre la entidad?

___ No.

___ Muy poca.

___ Suficiente.

___ Bastante.

13) La información de la entidad la recibe por:

___ Alta dirección.

___ Mando intermedio.

___ Otras fuentes.

14) 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.

15) El tipo de información que usted recibe aborda temas vinculados con:
(Marque con una X).

Aspectos	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Tareas y labores a realizar				
Normativas, reglas, modos de hacer las cosas				
Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones, profesionales o personales				

16) Realice una propuesta de no menos de 3 acciones para mejorar la comunicación interna en la empresa.

Anexo # 7: Guía de observación para locales en la empresa.

- 1) Existe en la UEB un Identificador estéticamente confeccionado.
- 2) El orden, la limpieza y la estética en los puestos de trabajo es la mejor.
- 3) Existen murales y/o pizarra informativa para uso de los trabajadores.
- 4) La información colocada en los medios de comunicación utilizados en la unidad cuenta con un lenguaje claro y asequible.
- 5) El estado de las paredes y techos es el mejor.
- 6) Las áreas en la que están ubicados los buroes es la mejor.
- 7) Están colocados con estética los archivos y estantes.
- 8) Existen carteles de “ACCESO PROHIBIDO”, “NO PASE”, “HABLE EN VOZ BAJA”, “ESPERE SER ATENDIDO” y otros que reflejen órdenes a los trabajadores.

Anexo # 8: Guía de observación estructurada para un consejo.

- 1) Si cuentan con un orden del día previamente repartido.
- 2) Si se sigue el orden del día.
- 3) Si se comienza puntualmente a la hora prevista.
- 4) Cantidad de personas presentes: ____
- 5) Duración de la reunión: _____
- 6) ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?:
____ Jefes.
____ Subordinados.
- 7) Climas reinante:
____ Autoritario.
____ Participativo.
- 8) ¿Hay respeto por las opiniones diferentes?
- 9) ¿Se estimula el diálogo?
- 10) Se analiza temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan.
- 11) Que temáticas se analizan:
Indicadores de comunicación no verbal a observar:
 - Posición del cuerpo.
 - Posición de la cabeza.
 - Aspectos de la cara.
 - Mirada.
 - Posición de los brazos.

Anexo # 9 Identificador externo



**UEB CENTRAL AZUCARERO
Urbano Noris**

HOLGUÍN