

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE  
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MIXTA  
PEDRO SOTTO ALBA - MOA NICKEL S.A.**

**Tesis presentada en opción al título académico de  
Máster en Ingeniería Industrial  
Mención Recursos Humanos**

**Autor: Ing. Fermín Escalona Fuentes**

**Tutores:**

**Dra. C. Margarita De Miguel Guzmán,**

**Dr. C. Reyner F. Pérez Campdesuñer**

**Holguín, 2016**

## AGRADECIMIENTOS

- Al Subdirector General Leyner Ortiz, a la antigua Jefa del Órgano de Cuadros Doralkis Leyva y a la antigua Subdirectora de Recursos Humanos Ana Fombellida, por haberme dado la oportunidad de seguir capacitándome y poder optar por el Título de Máster.
- A mis tutores: Margarita De Miguel Guzmán y Reyner F. Pérez Campdesuñer por el aporte de haberme guiado y ayudado en un momento tan crucial de mi vida, por todo su apoyo desinteresado, su ayuda y sabias recomendaciones, a pesar de su actual situación familiar, la cual no le es favorable.
- Al Ingeniero Industrial Rubislandy Rodríguez Guilarte por su inolvidable e incondicional apoyo, su dedicación y valiosas enseñanzas.
- A todos mis compañeros de trabajo, en especial a mi esposa Margaret, a Yarima y Ramón que en todo el tiempo que estuve ausente supieron sacar adelante las tareas del Departamento, a los choferes de Servicios Médicos, Elías, Ener y Eduardo y agradezco además a Aliannis, Suraima y Yaritza por toda la ayuda brindada.
- A Laritza, por todo su apoyo desinteresado.
- A Ernesto Millán mi compañero de la carrera de Ingeniería Industrial que después de 14 años sin vernos, contribuyó a que este sueño se hiciera realidad y me dio una muestra de verdadera amistad.
- A todo el claustro de profesores por su profesionalidad y contribución a mi preparación general integral.
- A todos mis compañeros de clases, especialmente a Fernando Sierra, Maité Blanco, Carmelina y Tania.

A todos, Gracias.

## **DEDICATORIA**

- A mi mamá, mi hermano, mi esposa y mis tíos por estar presentes en cada momento de mi vida, por brindarme amor y apoyo incondicional.
- A mis compañeros de trabajo de la Subdirección de Recursos Humanos por la confianza y el apoyo brindado.
- A todos los trabajadores de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. que de una forma u otra contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

## RESUMEN

La comunicación dentro de la empresa, del tipo que sea, siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para la buena gestión empresarial tiene que existir una comunicación fluida como un elemento imprescindible; y por lo tanto, un proceso digno de estudiarse para analizar si se está llevando a cabo de forma eficaz o si de lo contrario, no está desarrollándose de la manera adecuada, y posteriormente, de esa manera llegar a detectar problemas para plantear soluciones. La comunicación efectiva es reconocida como una de las variables del éxito en el contexto organizacional. Es por tanto un fenómeno complejo que requiere de atención, tratamiento, estudio, planificación y evaluación.

La presente investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. El mismo permitirá avanzar en la consolidación e implementación del Sistema de Comunicación Organizacional de la empresa.

Para fundamentar la propuesta se seleccionó y contextualizó un procedimiento compuesto de tres fases y 12 pasos, que describen el desarrollo del diagnóstico. Su aplicación parcial permitió identificar los principales logros y problemas existentes en lo relativo a la comunicación en la organización y sobre esta base se propone un plan de acciones de mejora.

Se emplearon diversos métodos teóricos y empíricos como: entrevistas, encuestas, revisión de documentos y observación directa.

## **ABSTRACT**

Communication within a company, regardless the type it is, will always be a major aspect for achieving organizational goals. There must be good communication as an essential element for good business management; and therefore a process worth studying to analyze whether it is implemented effectively or if, otherwise, it is not being developed adequately, and subsequently, that way to get to identify problems in order to come up with solutions. The effective communication is recognized as one of the variables of success in the organizational context. It is therefore a complex phenomenon that requires of attention, treatment, study, planning and evaluation.

The objective of this investigation is to apply a procedure for the improvement of internal communication at the "Pedro Sotto Alba" - Moa Nickel S.A. Joint Venture. This procedure shall allow moving forward in the design and implementation of the Organizational Communication System of the company.

A procedure was selected and contextualized in order to support the proposal. It has three phases and twelve steps, which describe the development of the diagnosis. Its partial implementation allowed for the identification of key achievements and the existing problems in the communication process of the Organization. On this basis, an improvement action plan is proposed.

Several theoretical and empirical methods were used such as interviews, surveys, revision of documents and direct observation.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	8
1.1 Conceptos generales sobre comunicación y comunicación organizacional .....	8
1.1.1 La comunicación como proceso.....	8
1.1.2 Análisis conceptual de la definición Comunicación Organizacional .....	10
1.2 La comunicación interna y externa.....	12
1.2.1 La comunicación interna .....	13
1.2.2 La comunicación externa .....	18
1.3 La comunicación organizacional en los sistemas de gestión de la empresa .....	19
1.3.1 La comunicación y la gestión de recursos humanos.....	21
1.4 Enfoques metodológicos para la mejora de la comunicación .....	23
1.5 La comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. ....	25
1.6 Conclusiones parciales .....	27
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MIXTA PEDRO SOTTO ALBA - MOA NICKEL S.A. APLICACIÓN PARCIAL.....	29
2.1 Procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. ....	30
2.1.1 Fase I: Involucramiento.....	31
2.1.2 Fase II: Diagnóstico del proceso de comunicación interna .....	33
2.1.3 Fase III. Perfeccionamiento del proceso de comunicación .....	40
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. ....	42
2.2.1 Fase I. Involucramiento.....	42
2.2.2 Fase II: Diagnóstico del proceso de comunicación interna .....	50
2.2.3 Fase III. Perfeccionamiento del proceso de comunicación .....	67
2.3 Conclusiones parciales .....	68
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES .....	71
BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura, ni civilización. El desarrollo de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito), que contribuye a la capacidad del hombre para simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

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

La comunicación es un elemento clave para un buen funcionamiento en las organizaciones pues mediante este proceso se cumplen funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control que permiten que se tenga una institución estable, segura y equilibrada, es así como podemos ver una organización con buenos resultados y logros.

Es necesaria la planificación estratégica de comunicación en una empresa para lograr perfeccionar la comunicación que se realiza en una organización ya que permite marcar pautas y parámetros a seguir.

Las organizaciones solas no pueden cambiar, siempre necesitan de un agente que las impulse. Parte de estos agentes son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones existentes en las mismas y todas ellas deben seguir la misma línea de cambio y estar profesionalmente preparadas para desarrollar esta función, tanto por su capacitación básica como por su experiencia profesional. Si una organización ha de cambiar y las personas son el agente de cambio, ellas también tienen que ir cambiando,

y dentro de este proceso de cambio los administrativos desempeñan un papel fundamental, lo cual solo se logra mediante la actividad de dirección ejercida a través de la comunicación.

Diversas investigaciones reafirman la importancia de la comunicación dentro de la empresa en la actualidad. Al respecto se plantea que se ha convertido en un proceso fundamental para las empresas. También se asegura que las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes, que a partir del intercambio de objetos materiales. Sin embargo, a pesar del amplio reconocimiento del papel de la comunicación en la gestión empresarial se debe destacar que resulta insuficiente el tratamiento metodológico que ha recibido, por lo que no cabe duda que la gestión de la comunicación debe ser una labor insertada dentro de toda política empresarial, que requiere de una organización y de un procedimiento para hacerla efectiva. Hoy se plantea la importancia de este proceso cuando se expresa que es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema.

La comunicación en el entorno empresarial se ha planteado con denominaciones diferentes, ejemplo de ello son: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa; todas referidas al mismo fenómeno. A pesar de ello las teorías que sustentan la comunicación empresarial son las mismas teorías organizacionales (clásica, humanística, sistémica, contingente neoclásica).

La comunicación no debe verse como una trama de procesos aislados de una organización, institución o empresa. Si se quieren alcanzar los objetivos personales o institucionales, mantener al personal que trabaja satisfecho y un favorable clima de trabajo, así como garantizar la supervivencia de la organización hay que tener en cuenta el eficaz funcionamiento y desarrollo de la comunicación interna. Su estudio centra el interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se pone énfasis en que los miembros de la organización cumplan con las orientaciones dadas y en qué forma los canales de información la facilitan, conforme a los objetivos trazados para estos. (Guerra Rodríguez, 2005)

La comunicación interna forma parte de la comunicación organizacional de la institución, es decir, del conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etcétera,

y el estudio de esta a su vez, puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Esta disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las instituciones. (Guerra Rodríguez, 2005)

Una actividad fundamental en la vida de la organización es la comunicación interna de la empresa. De ella dependerá en gran medida el buen funcionamiento de todos los niveles de dirección, así como la calidad de todos los procesos. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido y una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación. La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

El diseño de sistemas de comunicación en las entidades constituye un proceso imprescindible si se desea lograr un adecuado cumplimiento de los propósitos institucionales. Resulta importante identificar los medios que posee la entidad, su eficacia, sistematizar su uso y al mismo tiempo repensar la comunicación con vistas a darle mejores resultados.

Los medios de comunicación institucionales a menudo son subempleados, o no se les confiere un tratamiento sistémico. La sola existencia de canales por los que transmitir determinado mensaje o recibir retroalimentación, no implica que sean empleados adecuadamente. Esta circunstancia puede agravarse en el contexto nacional, donde numerosos factores culturales atentan contra el adecuado desenvolvimiento de la comunicación.

El manejo de la información se ha convertido en una herramienta de trabajo esencial, y sin duda alguna, la forma de comunicarse dentro de las organizaciones es clave para el

funcionamiento de las mismas. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha ampliado las posibilidades de transmitir, con mayor rapidez y volumen, la información dentro de las organizaciones y ha aportado mayores posibilidades de comunicación colectiva, así como un mejor manejo de la información.

Numerosos autores han planteado diversos enfoques sobre comunicación; sin embargo su análisis e implementación en las empresas mixtas del oriente cubano ha sido muy limitado o casi nulo. Existen variedad de investigaciones que abordan la mejora de la comunicación Rendón Fernández y Cabrera Díaz (2006), Grillo González (2007), Brito Rodríguez (2007), Moncada Valdés y Jáuregui Lorenzo (2007), Alfonso Sablón (2009), González Peña (2009), Herrera Leyva (2009), Pérez Arencibia (2009), Batista García (2009), Díaz Expósito (2009), Gaspar Salazar (2009), Negrón Martínez (2011), Batista González (2012), Dumont Vázquez (2013), García Expósito (2013) y Campdesuñer Almaguer (2015), por lo general cuando se refieren a la comunicación interna en ningún momento abordan aspectos relacionados con la comunicación externa y viceversa, abordan uno u otro subsistema de la gestión empresarial, profundizan en el diagnóstico o la mejora, no abarcan todos los elementos de proceso de comunicación o no explicitan lo suficiente las herramientas y análisis metodológicos. A esto se añade las pocas referencias existentes en cuanto a experiencias similares en empresas mixtas o de capital extranjero, dada las particularidades propias de este tipo de estructura empresarial para la cual existen reglamentaciones específicas en cuanto a la organización y consecución de los negocios.

Los autores mencionados, si bien refieren qué se debe hacer en materia de comunicación o la importancia de la misma y su vínculo con otras actividades, procesos o subsistemas de la gestión, no ofrecen suficientes herramientas sobre cómo implementar el funcionamiento de lo propuesto en la práctica.

El Decreto 281 establece la necesidad de la comunicación como un subsistema de la gestión empresarial y manifiesta la necesidad de integrar esto al resto de los subsistemas de la gestión empresarial. A su vez autores de diferentes disciplinas de la gestión reconocen el rol protagónico de la comunicación para el funcionamiento exitoso de otros subsistemas de la gestión empresarial como es el caso de Morales Cartaya (2006), en la gestión de recursos humanos aspecto que posteriormente es afianzado en el contexto cubano mediante las NC 3000:2007. Algo similar ocurre en lo referido a la

gestión de la calidad donde si bien no se declara como subsistema o principio de gestión de la calidad, varios principios de la gestión de la calidad se vinculan a esta de forma implícita o explícita. Sin embargo, estos documentos legales mencionados no son de uso cotidiano en las empresas mixtas por considerarse solo aplicable a las empresas estatales.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A., destinada a la producción de sulfuros mixtos de níquel y cobalto. En el transcurso de estos 22 años se han realizado varias modificaciones a la estructura organizativa general de la fábrica y se han delimitado nuevas funciones y responsabilidades para las áreas. A pesar de estas actualizaciones estructurales, al proceso de comunicación no se le ha otorgado el nivel de importancia que requiere en la organización. Un análisis preliminar de la situación actual de la comunicación organizacional evidenció las limitaciones siguientes:

- No existe una estrategia de comunicación, ni su respectiva documentación.
- No están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional.
- La misión, visión y los valores de la organización no están bien definidos y estos no son de conocimiento por todos los trabajadores.
- A pesar de que se utilizan murales, pancartas y otros medios para la divulgación de informaciones, no están determinadas las vías de información para una efectiva comunicación organizacional.
- En auditoría realizada por el MINEM en octubre de 2014 se comprobó que la empresa no cuenta con el esquema de información necesario para prever la circulación interna y externa, desde y hacia los organismos rectores; tampoco cuenta con procedimientos que indiquen el emisor y el receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado se ha definido el **problema científico**, que fundamenta esta investigación: ¿Cómo contribuir a la mejora de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.?

El **objeto de estudio** se centra en la comunicación organizacional.

El **objetivo general** de la investigación es aplicar un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.

Para darle cumplimiento al objetivo planteado se trazaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial relacionado con la comunicación interna como herramienta estratégica de gestión empresarial.
2. Seleccionar y contextualizar un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.

El **campo de acción** es el proceso de comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.

La **idea a defender** en esta investigación es que: la selección, contextualización y aplicación parcial de un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A., permitirá detectar los problemas existentes y avanzar en la consolidación del Sistema de Comunicación Organizacional de la empresa.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

#### **Métodos teóricos:**

- Análisis - síntesis: permitió analizar la bibliografía que integra en un marco teórico los aspectos del tema.
- Inductivo - deductivo para la verificación de la idea a defender y el diagnóstico de la comunicación interna.
- Revisión de documentos: con el objetivo de constatar la información recopilada.

#### **Métodos empíricos:**

- Entrevistas, observación directa, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y técnicas para el trabajo en grupo.

- Encuestas: favoreció conocer, las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre la comunicación que se desarrolla en el interior de la empresa, mediante preguntas determinadas que se relacionan con este tema.

Se empleó también el programa Microsoft Excel del paquete Office 2010, para procesar las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Para su presentación, esta Tesis quedó estructurada de la forma siguiente: un Capítulo I, donde se presenta el marco teórico - referencial que sustentó la investigación; un Capítulo II, el cual contiene el procedimiento propuesto y se exponen los principales resultados investigativos derivados de su aplicación práctica en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada y un conjunto de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El presente capítulo es la base teórica y metodológica en la cual se sustenta la investigación. Con el apoyo del análisis bibliográfico se logró profundizar en las temáticas relacionadas con la comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna, a partir del estudio, análisis de teorías y enfoque relacionados con el objeto de estudio de esta investigación, que contribuyen a demostrar la necesidad de aplicar un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.

### **1.1 Conceptos generales sobre comunicación y comunicación organizacional**

#### **1.1.1 La comunicación como proceso**

Desde sus inicios el hombre sintió la necesidad de relacionarse y expresar a sus semejantes ideas, mensajes etc. La comunicación aparece con el mismo hombre, desde el instante que la estructura social comienza a formarse, y con ella la conciencia social. El hombre encuentra en la necesidad de relacionarse con los demás la de comunicarse, (que es la necesidad del intercambio de ideas de unos hombres con otros). La comunicación es un proceso verbal, escrito o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento, puede influir en las personas y requiere de retroalimentación.

La comunicación puede verse según Trelles Rodríguez (2004) como la relación comunitaria humana consistente en la emisión - recepción de mensaje 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.

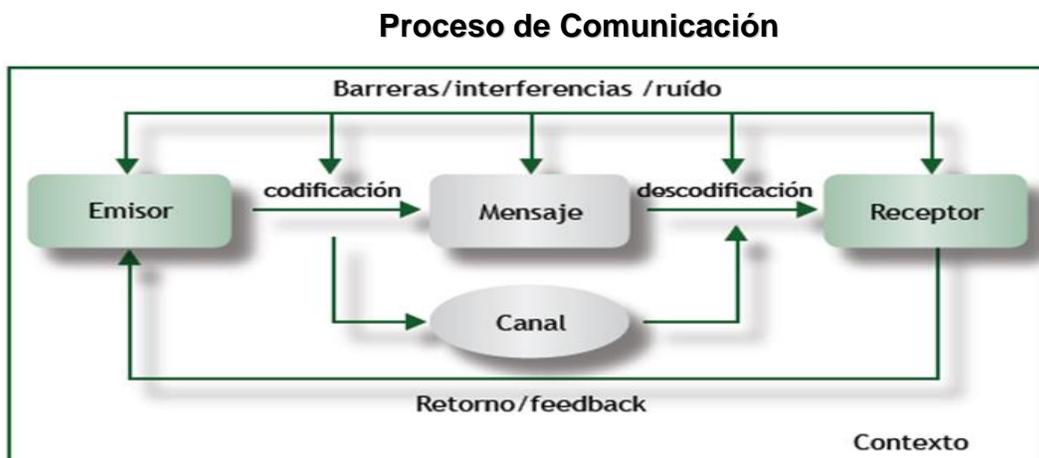
Al analizar la Norma Cubana 3000:2007 se puede encontrar otra definición de la Comunicación. "Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de

decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas”.

La comunicación es un instrumento de cambio y permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa, son algunos de sus objetivos. (Zylberdyk, 2003)

Según el modelo de Shannon y Weaver (figura 1.1), los elementos básicos que intervienen en un **proceso de comunicación** son:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.
- **Receptor:** es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- **Código:** es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o descodificar el paquete de información que se transmite.
- **Mensaje:** es el contenido informativo que se traslada.
- **Canales:** es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas.



**Figura. 1.1** Ejemplo del modelo básico de Comunicación.

**Fuente:** Como elaborar el plan de comunicación. Manuales Prácticos de la PYME. La comunicación es el poder, Diciembre 2014

El emisor constituye el primer eslabón, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir algo a otros u otros. El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. La forma en que se codificará la información incluye la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Para que ocurra la comunicación, el mensaje debe ser decodificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema por parte del receptor.

La retroalimentación es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso, al validar si el mensaje emitido, además de recibido, haya sido comprendido. Como comunicación de retorno, inicia una nueva comunicación, con intercambio de roles entre emisor y receptor, creándose un flujo de comunicación continuo.

Los ruidos o barreras, presentes en todo el proceso de comunicación, afectan su eficacia. Elemento importante a evitar o atenuar permanentemente en un sistema de comunicación interno en la empresa, porque son los que dificultan o impiden los procesos comunicativos, causantes de confusiones, errores y rumores. Se producen a consecuencia de interrupciones de los canales de comunicación, mensajes mal elaborados, o aspectos que tienen que ver con sentimientos, valores o malos hábitos.

El entorno donde tiene lugar el proceso de comunicación, es un elemento esencial que ha de tenerse en cuenta al elaborar los mensajes, ya que influye en su carácter, en el sentido y contenidos de cara al destinatario. (Martínez Nocedo, 2010)

### **1.1.2 Análisis conceptual de la definición Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales y aún en la actualidad continua siendo de mucho estudio. Comienza a conocerse en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la Organización” del especialista norteamericano Charles Redding, cuando inicialmente se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

En Cuba esta disciplina no se conoció con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta y setenta.

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.

La comunicación en el entorno empresarial se ha planteado con denominaciones diferentes, ejemplo de ello son: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa; todas referidas al mismo fenómeno.

Al respecto Thayer (1968) opina que la comunicación organizacional es un flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Por su parte Fernández Collado (1997) infiere que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Plantea además que la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa y productividad en los departamentos de trabajo. (King Núñez, 2012)

La lista de definiciones y reflexiones teóricas sobre Comunicación Organizacional es muy extensa y ya ha sido abordada cabalmente por un amplio grupo de estudiosos e investigadores. No obstante, **en esta investigación se concuerda** con Trelles Rodríguez (2005) al plantear que la comunicación organizacional es el “proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral mediante la interacción, la participación de todos [...]. Es un conjunto de mensajes, pero no solo eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es solo esto. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos, y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que

se van a integrar en una imagen global de la entidad. Es un fenómeno complejo que requiere tratamiento, prioridad, estudio, planificación y evaluación.

Estudiosos del tema han planteado tipologías diversas de las funciones de la comunicación organizacional, que están en correspondencia con lo que la organización realiza o logra mediante la comunicación, lo que además condiciona su utilidad.

Trelles Rodríguez (2001) considera que la comunicación organizacional realiza las funciones fundamentales siguientes:

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

**Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

**Función de desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

La comunicación organizacional, según Fernández Collado (1997), puede dividirse en comunicación interna y externa:

- ✓ comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al público interno, o sea los trabajadores de la empresa y
- ✓ comunicación externa: cuando se dirige al público externo, integrado por los clientes, proveedores, competidores, distribuidores, medios de comunicación, el pueblo y las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra interactúan con la empresa.

## **1.2 La comunicación interna y externa**

La comunicación siempre ha existido en la organización porque es la que permite que se entablen relaciones entre los individuos. En el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende (se vende lo que el cliente demanda). El mercado conoce la oferta a través de la publicidad, etc. Las empresas para poder funcionar necesitan conocer la competitividad de las empresas (qué hace la competencia), buscar la mayor eficacia y gestión buscando técnicas para aprovechar al máximo y no perder tiempo ni dinero. Por tanto no sólo se va a necesitar comunicarse

con el interior sino también con el exterior. Para esto hay que establecer una línea de comunicación con estos sectores, para informar y estar informados, para comunicar y estar comunicados. La comunicación, es el flujo de información que se da por medio de la comunicación de una organización, y esta puede ser tanto interna como externa. La comunicación interna y externa se deben llevar a la par en una empresa para su mejor funcionamiento, al igual que su desarrollo, y demás elementos claves que les lleva a sobresalir, esto se produce debido a que si se maneja una buena comunicación interna los trabajadores (vendedores, obreros, entre otros) brinden un servicio de la calidad dando paso a la satisfacción de los clientes los mismos que al mismo tiempo realizan una comunicación externa. De ahí que se pueda afirmar que sin una comunicación interna adecuada no puede haber una comunicación externa efectiva, ya que de esta depende el surgimiento de un plan estratégico que permita la puesta en marcha de acciones de comunicación efectivas.

### **1.2.1 La comunicación interna**

La comunicación interna, son todas las actividades efectuadas por cualquier organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Fernández Collado (1997) plantea que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ya que el estudio de esta centra su interés en los procesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Kreps (1995), citado por Trelles Rodríguez (2004) la define de forma simple al expresar que es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

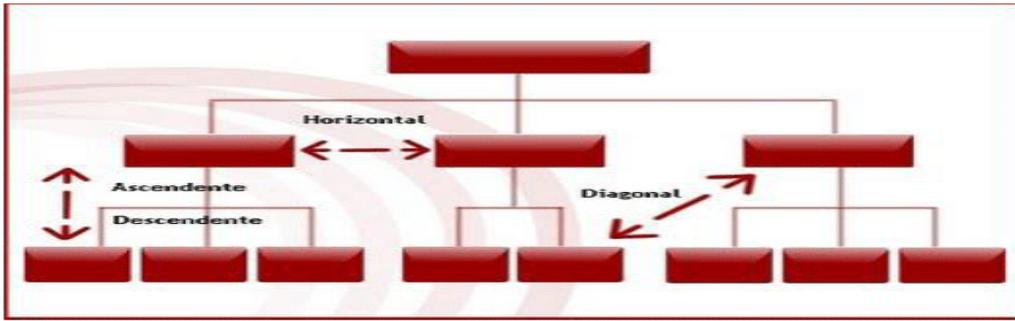
El desarrollo de una eficaz comunicación interna da coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa. Cada vez se demanda con más fuerza lograr que los trabajadores sean los propios protagonistas en su organización, creando un clima de implicación e integración de las personas y al mismo tiempo incrementando su motivación e identificación. De la forma de su interrelación dependerá el éxito de toda la empresa.

La comunicación interna en una organización se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar. Está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorándum, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna pueden ser sus formas: la comunicación descendente, la ascendente, diagonal y horizontal, y sus tipos: la comunicación formal y la comunicación informal.

Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las áreas de la organización mutuamente.

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

En la figura 1.2.1 se ilustra el flujo de la comunicación interna según las formas que puede adoptar.



**Figura. 1.2.1** Flujo de la Comunicación, **Fuente:** King Núñez (2012)

**Comunicación descendente:** Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son: memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre muchas más. Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Cabe señalar que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

**Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son: reunión periódica, entrevista personalizada, círculo de calidad,

vía telefónica, a través de encuestas, sistema de quejas y sugerencias (buzones, cartas y mensajes a la administración), etc.

**Comunicación cruzada:** Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas. En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

Según Trelles Rodríguez (2001) existen dos tipos de canales de comunicación interna:

- ✓ La comunicación formal: los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización.
- ✓ La comunicación informal: se desarrolla cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama.

En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización. Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. (Kreps, 1995)

A diferencia de las redes formales de comunicación, la comunicación informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las

relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización, a la curiosidad de los miembros de la misma; el principal motivo es la necesidad de información sentida por los miembros de la organización. Los canales informales diseminan la información rápidamente porque transportan mensajes interesantes, novedosos y actuales.

### **Tipología de los mensajes**

Los mensajes son el contenido de la comunicación, informaciones a la que los receptores dan un significado, sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Para Goldhaber (2000), los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros y así, la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje.

Para poder llevar a cabo la comunicación de manera apropiada, es de vital importancia que ambas partes reconozcan y comprendan el lenguaje en el que el mensaje está establecido. En este sentido, lenguaje puede ser no solamente el idioma, sino también los símbolos, las señas o gestos que se estén transmitiendo. Toda comunicación implica dos mensajes: un mensaje emitido y un mensaje reproducido necesaria e inevitablemente en el acto de su recepción.

Un mensaje mal elaborado puede crear confusión, rumores y malos entendidos en el personal a quien se dirige. Redding (1973) afirma que: "cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez este ha salido de su punto de origen."

Los mensajes en una organización pueden ser clasificados de diversas maneras, en dependencia de los puntos de partida para cada clasificación. Si se atiende a la modalidad del lenguaje, pueden ser verbales y no verbales.

### **Mensajes verbales y no verbales**

Trelles Rodríguez (2004) refiere los tipos de mensajes.

- Mensajes de tarea: guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio o de los productos.
- Mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes dictadas, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.
- Mensajes humanos: están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente actitudes, satisfacción y grado de realización de los últimos. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

### **1.2.2 La comunicación externa**

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener o mejorar sus relaciones con el exterior. Va dirigida a las relaciones públicas, relaciones de ventas y publicidad de forma general. Es muy importante y no se puede descuidar porque tiene que ver con la imagen e identidad de la organización que es proyectada y cómo es percibida en su entorno.

La imagen de la empresa es al decir de Costa, J. (1999) en la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. Para este mismo autor estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo.

Según sostiene Bartoli (1992) existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, como son:

- a) Comunicación externa operativa: se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b) Comunicación externa estratégica: investiga los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, y los cambios en la legislación laboral, entre otros, que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad: muestra a la empresa como una institución que da a conocer sus productos, y mejora su imagen. Las variantes son: la publicidad, promoción, patrocinios, y otros.

La importancia de la comunicación externa es considerada como la necesidad que tiene la empresa de cuidar su imagen; esta tiene como fin, intentar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos.

La imagen corporativa es de tal visibilidad que al construirse permite mostrar un modo de hacer que fue planificado, organizado, pensado y que pretende proyectarse. La empresa debe exponer sus atributos, debe descubrir sus errores y potenciar sus aciertos.

### **1.3 La comunicación organizacional en los sistemas de gestión de la empresa**

Las organizaciones empresariales como parte de su proceso evolutivo han desarrollado diferentes subsistemas de gestión que le permiten alcanzar los objetivos trazados, con los cuales logran responder a los cambios del entorno. En primer lugar, la comunicación debe convertirse en un eje fundamental de la empresa actual, ya que es el proceso que nos permite transmitir la información, la cual es el fundamento básico para la correcta toma de decisiones.

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un entorno muy dinámico, de cambios continuos y de innovaciones constantes, donde los ciclos de vida de los productos se acortan rápidamente y las nuevas tecnologías provocan un fenómeno de rápida obsolescencia. En esta situación, es necesario contar con sistemas de información adecuados e integrados que permitan anticiparse a estos cambios y reaccionar ante ellos de una forma proactiva. Ya no se trata solo de ser el mejor con nuestro producto, sino de ser el más rápido y flexible. Todo ello es impensable sin un correcto sistema de

información y sin unas vías de comunicación adecuadas. Y en esa generación de dicho sistema de información, han de estar implicados todos los estamentos de la organización, comenzando por la dirección, que debe apoyar al máximo el desarrollo de sistemas que favorezcan el flujo de información interna y externa y del resto de actividades funcionales y de apoyo, que deben dejar de entender sus funciones como silos independientes y trabajar de una forma dependiente e interfuncional.

Esta confluencia de sistemas para combinar la información interna con la externa conlleva a otra reflexión sobre el futuro de la comunicación y es que las organizaciones en la actualidad no deben distinguir entre la comunicación interna y la externa. Antes, se hablaba de comunicación interna y externa, que tenían dos misiones diferentes y que muchas veces incluso podían estar en departamentos diferentes. Sin embargo, las organizaciones modernas no distinguen entre comunicación interna y externa, ya que los últimos cambios que hacen del empleado un colaborador flexible sin horario definido, que trabaja dentro y fuera de la oficina, que entremezcla sus ratos de ocio con el trabajo de forma continua y del consumidor, que cada vez participa más de los procesos de decisión de la empresa (en las promociones, en el diseño de productos y servicios,...) hacen que las fronteras entre lo interno y lo externo se diluyan, por lo que lo interno y lo externo se convierte en algo dependiente e incluso indisoluble.

La comunicación del futuro es multidireccional (se intercambia con muchas personas a la vez) frente a la unidireccionalidad de antes. Es una comunicación participativa y con numerosos puntos de contacto que generarán datos que deberán ser convertidos en información y en conocimiento por la empresa gracias a sistemas de gestión del conocimiento y de business intelligence. En la actualidad, las empresas deben aprender a comunicarse con la sociedad a través de múltiples canales (internet, móvil, TV interactiva, ...) y recoger esa información en múltiples repositorios conectados entre sí, e incluso deberá acostumbrarse a que la comunicación de su posicionamiento no solo la hará ella con sus empleados, identidad corporativa y comportamientos, sino que también la realizarán sus clientes, que serán los máximos representantes de su imagen y que tendrán pleno derecho a representarnos.

El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de

las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno. (Campdesuñer Almaguer, 2015)

En las organizaciones modernas, en clara conexión con su gestión empresarial, la comunicación reviste suma importancia como herramienta para gestionar el activo humano, el más importante de la organización. Es necesario recordar que “las empresas son entes culturales, creados única y exclusivamente para servir al ser humano, haciendo su vida mejor y más confortable y facilitando su existencia”. (Solano Santos, 2008)

### **1.3.1 La comunicación y la gestión de recursos humanos**

El recurso humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política organizacional. Resultó necesario el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados, mayores remuneraciones y correctos estilos de dirección para dirigir la actividad de los recursos humanos dentro de una organización.

Besseyre (1990) señala las diferentes denominaciones que ha tenido la actividad de dirección de los recursos humanos a través del tiempo: Dirección de Administración de Personal, Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales, Dirección de Relaciones Humanas, Dirección de Personal, Dirección del Desarrollo Social y Dirección de Recursos Humanos (DRH).

La Norma Cubana 3000:2007 lo define como un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (NC 3000:2007)

En la Norma Cubana 3001:2007 se establece un conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones, para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual se basa en las competencias laborales y está integrado por

un conjunto de módulos que se complementan. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos. (NC 3001:2007)

Esta norma se destaca por reconocer como uno de los subsistemas fundamentales de la gestión de capital humano la comunicación institucional: proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

A la vez reconoce cómo este subsistema o módulo se vincula al resto de los módulos establecidos por esta: capacitación y desarrollo, selección e integración, organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño y autocontrol.

La Norma Cubana 3000:2007 establece como premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de esta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La alta dirección debe garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de estos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común.

Por último, la estrategia de comunicación se articula con la participación efectiva de los trabajadores, lo que significa que su programa de trabajo, es también un programa de participación de la organización y sus áreas. Como se observa en esta norma se establecen los postulados y variables a considerar en el proceso de gestión de la comunicación, sin embargo no dicta el conjunto de pasos a seguir para la mejora de la misma ni ofrece instrumentos para su diagnóstico.

#### **1.4 Enfoques metodológicos para la mejora de la comunicación**

Varios autores han realizado aportes al proceso de mejora de la comunicación entre estos se encuentran: Rendón Fernández y Cabrera Díaz (2006), Grillo González (2007), Brito Rodríguez (2007), González Laffita (2007), Moncada Valdés y Jáuregui Lorenzo (2007), Herrera Leyva (2009), Pérez Arencibia (2009), Batista García (2009), Díaz Expósito (2009), Gaspar Salazar (2009), González Peña (2009), Alfonso Sablón (2009), Negrón Martínez (2011), Batista González (2012), Lauzao Serrano y Rodríguez Piña (2012), Dumont Vázquez (2013), García Expósito (2013), Campdesuñer Almaguer (2015), entre otros. A continuación se comentan las aristas en las cuales estos autores han profundizado.

Rendón Fernández y Cabrera Díaz (2006) proponen una estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en una institución educativa no empresarial, pero sin profundizar en los elementos de diagnóstico y sin seguir la lógica del proceso de comunicación. Además no incluye las técnicas a utilizar en cada etapa del procedimiento.

González Laffita (2007) realiza un análisis sobre el comportamiento de la comunicación interna en el Centro Provincial de la Música Rafael Prats de Villa Clara. Para ello propone una metodología cuantitativa que busca la predicción, verificación, contrastación y medición de los diferentes indicadores de la variable que se investiga, que no persiguen otro fin que lograr la generalización de la comunicación interna en la empresa. Se reconoce como una limitación de esta metodología que no especifica los instrumentos a utilizar en cada etapa y no proyecta estrategias que permitan mejorar los flujos de comunicación interna en esta organización.

Por su parte Grillo González (2007) desarrolla un diagnóstico de la comunicación interna en una organización no empresarial pero en ningún momento aborda ningún aspecto relativo a la comunicación externa, mientras Brito Rodríguez (2007) asume la comunicación desde la perspectiva de la calidad en las organizaciones empresariales. Se debe destacar en esta propuesta que la misma profundiza para sus objetivos en la gestión de recursos humanos, la gestión por proceso y por producto.

Moncada Valdés y Jáuregui Lorenzo (2007) solo orientan su investigación a la imagen externa sin profundizar en los aspectos internos, limitando el alcance del estudio a los

aspectos del entorno. Herrera Leyva (2009) encamina su aporte al desarrollo de una estrategia para fomentar valores que contribuyan a la comunicación empresarial. Alfonso Sablón (2009) ofrece una estrategia de comunicación para organizaciones empresariales y González Peña (2009) desarrolla similar propuesta para una organización cuyo objeto social es la propia comunicación como son las emisoras de radio.

Negrón Martínez (2011) realiza un diagnóstico de la comunicación empresarial a partir de los requisitos que establecen las Normas Cubanas 3000:2007, sin seguir la lógica del proceso de comunicación pero sí analizando los distintos componentes del proceso y aporta un grupo de instrumentos para el diagnóstico de la cultura organizacional, los valores compartidos, el clima organizacional y la calidad de algunos medios o canales de comunicación.

Dumont Vázquez (2013) realiza un diagnóstico de la comunicación empresarial a partir de la guía metodológica para la realización del diagnóstico del sistema de comunicación empresarial (2012), pero la misma no proyecta estrategias que permitan mejorar los flujos de comunicación interna en la organización.

Existe otro grupo de investigadores que abordan la comunicación desde la perspectiva de la solución de problemas sociales entre estos destacan: Pérez Arencibia (2009), Batista García (2009), Díaz Expósito (2009) y Gaspar Salazar (2009).

De forma general se puede concluir que existen variedad de metodologías para abordar la mejora de la comunicación organizacional, pero estas por lo general cuando se refieren a la comunicación interna en ningún momento abordan aspectos relacionados con la comunicación externa y viceversa, se relacionan con uno u otro subsistema de la gestión empresarial, algunos profundizan en el diagnóstico o la mejora, no abarcan todos los elementos de proceso de comunicación y los que lo hacen no explicitan lo suficiente las herramientas y análisis metodológicos.

Todos los modelos referidos anteriormente poseen diferentes aportes y limitaciones para su aplicación en las entidades cubanas. A esto se añade las pocas referencias existentes en cuanto a experiencias similares en empresas mixtas o de capital extranjero. Como limitación, para esta investigación, se señala las dificultades para aplicarlos completamente en empresas mixtas, fundamentalmente por la no aplicación del Decreto 281 relacionado con el Perfeccionamiento Empresarial en las Empresas

Estatales Socialistas (EES), documento en el que se potencia la necesidad de un Sistema de Comunicación Interna, el cual establece los métodos para su organización, lo que han servido de punto de partida para el desarrollo de varias metodologías. Sin embargo Campdesuñer Almaguer (2015) fundamenta su procedimiento de intervención, sobre la lógica del proceso de comunicación, el cual consta de tres fases y 11 pasos, los que siguen la lógica de solución de los problemas: diagnóstico, acciones correctivas y control, y en el que se utilizan un grupo de instrumentos de diagnóstico. Esta metodología pretende diagnosticar, brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan los fallos y se hayan formulado los problemas existentes en la empresa que se aplique.

Después de analizados los procedimientos mencionados, el autor de esta investigación procedió a seleccionar uno que atendiendo a las características de la empresa objeto de estudio pudiese adaptarse y aplicarse correctamente, teniendo en cuenta que en la mencionada entidad nunca se ha realizado un estudio similar.

El procedimiento seleccionado fue el de Campdesuñer Almaguer (2015), al cual se le realizaron algunas modificaciones, para una correcta aplicación en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. En el mencionado procedimiento no existe un paso donde se realice el análisis de los resultados del diagnóstico con las áreas de la organización.

### **1.5 La comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.**

En las empresas cubanas al igual que en el resto de las empresas del mundo, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación interna ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados, además contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

En Cuba es una prioridad fortalecer la gestión de los recursos humanos en función del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo como se refleja en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución al plantearse

la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas. Con ese propósito fue desarrollado en el 2007 por la Oficina Nacional de Normalización la familia de Normas Cubanas 3000, a partir de la propuesta realizada por Morales Cartaya (2006) como parte de su tesis doctoral, en la que se recoge una propuesta de modelo cubano para la gestión de los recursos humanos. Dentro del sistema propuesto se considera como un elemento importante la comunicación institucional, declarada como un subsistema a la par que los 8 restantes. De ahí la importancia que reviste para las organizaciones la gestión de la comunicación como parte del fortalecimiento de las políticas de perfeccionamiento de la actividad de recursos humanos.

En la actualidad unos de los sectores de mayor relevancia económica para el país, lo constituye la industria del níquel, la cual se desarrolla en el municipio holguinero de Moa, con una tradición de más de 50 años en la actividad. Si bien en los últimos años no se han alcanzado los resultados esperados, el desarrollo de esta rama de la economía nacional es de vital importancia, por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de la organización, elemento totalmente necesario para su eficiente y eficaz conducción en el logro de los objetivos trazados.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A., destinada a la producción de sulfuros mixtos de níquel y cobalto. En el transcurso de estos 22 años se han realizado varias modificaciones a la estructura organizativa general de la fábrica y se han delimitado nuevas funciones y responsabilidades para las áreas, sin embargo no se ha logrado consolidar un sistema de comunicación que responda a las metas y objetivos organizacionales trazados.

Un estudio preliminar realizado por Rodríguez Guilarte (2015) evidencia que a pesar de poseer una estructura fortalecida para la gestión de recursos humanos no se trabaja con enfoque de sistema. Además señala que a pesar de estar definidos las metas a alcanzar en materia de gestión de recursos humanos, no está claramente definida una política en este sentido, no se ha diseñado, ni implementado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) que permita integrar los procesos internos de la gestión de recursos humanos entre sí y establecer sus relaciones con los procesos organizacionales, a pesar del compromiso de la alta dirección con la gestión de

recursos humanos no existe un enfoque estratégico en su gestión y no se utiliza la gestión por procesos.

La investigación realizada por Argüelles Ardevol (2015) resalta elementos significativos de la cultura organizacional de la empresa y propone un procedimiento para el fortalecimiento de la gestión por valores y su interrelación con la comunicación organizacional. Entre los aportes realizados, resalta la definición de los valores compartidos y una propuesta de misión y visión para su utilización en la práctica empresarial.

Una auditoría realizada por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) en octubre de 2014 demostró que la empresa no cuenta con el esquema de información necesario para prever la circulación interna y externa, desde y hacia los organismos rectores; tampoco cuenta con procedimientos que indiquen el emisor y el receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

Un análisis preliminar de la situación actual de la gestión de la comunicación interna en la empresa, evidenció que aún persisten las limitaciones siguientes:

- No existe una estrategia de comunicación, ni su respectiva documentación.
- No están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional.
- La misión, visión y los valores de la organización no están bien definidos y estos no son de conocimiento por todos los trabajadores.
- A pesar de que se utilizan murales, pancartas y otros medios para la divulgación de informaciones, no están determinadas las vías de información para una efectiva comunicación organizacional.

Estos elementos evidencian la existencia de irregularidades en el proceso de comunicación, por lo que se fundamenta la necesidad de contribuir a su perfeccionamiento.

## **1.6 Conclusiones parciales**

1. En la actualidad la empresa como organización que trabaja con personas y se desarrolla en el ámbito social, está plenamente afectada por la comunicación, por

ello quien no comunique y no lo haga bien, no existe. Una comunicación acertada es una de las pocas formas de diferenciarnos, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización, por lo que se puede observar la asignación de un nuevo papel.

2. La comunicación interna para la empresa es de vital importancia pues se encamina a asegurar el desarrollo de una política organizacional alineada con la cultura y el sistema de valores que responda a las metas y objetivos organizacionales trazados.
3. En el análisis de los procedimientos consultados se destacan aportes significativos para la mejora de la comunicación. Todos enfocados a empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial por lo que resulta difícil su correcta aplicación en empresas mixtas, por lo que se hace necesario seleccionar un procedimiento y adecuarlo a las características propias de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. única de su tipo en el país.
4. El diagnóstico preliminar realizado en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. comprobó la existencia de irregularidades en la comunicación interna, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionarla.

## **CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MIXTA PEDRO SOTTO ALBA - MOA NICKEL S.A. APLICACIÓN PARCIAL.**

Con la finalidad de darle solución al problema planteado en esta investigación, tomando en consideración el análisis de los criterios de diversos autores y lo analizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se expone en este capítulo un procedimiento general para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. El mismo tiene como objetivo evaluar el estado de la comunicación interna en la entidad, además de brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan los fallos, así como el control de las acciones proyectadas.

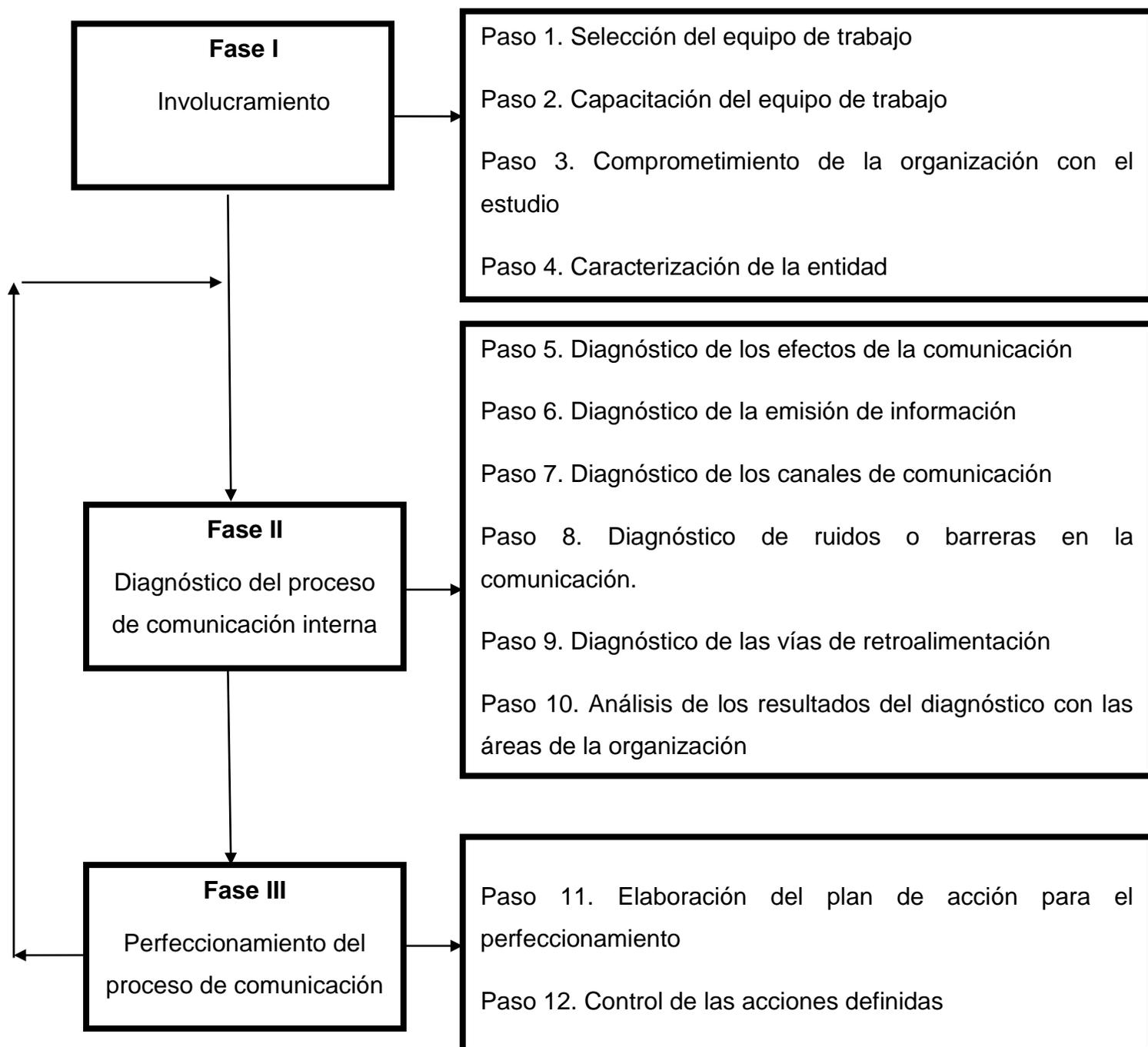
La aplicación del procedimiento redundará en el beneficio de la organización y de los propios trabajadores y tiene un carácter permanente pues se enmarca en la filosofía de la mejora continua, debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados cada vez más exigentes. Este procedimiento toma como base los aspectos teóricos planteados por Campdesuñer Almaguer (2015). Además se tuvieron en cuenta los requisitos de la Norma Cubana 3001:2007, específicamente los referidos al módulo de comunicación institucional.

Este procedimiento se caracteriza por ser:

- **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- **Retributivo:** el personal debe conocer que la aplicación redundará en el beneficio de la organización y en el suyo propio.
- **Permanente:** su aplicación nunca termina, pues la última fase constituye una retroalimentación para las restantes; lo que provoca una aplicación en ciclo cerrado, en los cuales debe adaptarse a nuevos estados deseados más exigentes para la comunicación, su aplicación debe generarse en la organización una capacidad de cambio permanente en lo que se refiere a los procesos comunicativos.
- **Sencillo:** es de fácil comprensión y aplicación.

## 2.1 Procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.

El procedimiento propuesto se estructura en tres fases y 12 pasos, en cada una de ellas se precisan los análisis necesarios y las técnicas a utilizar. La figura 2.1 muestra la composición del mismo.



**Figura 2.1** Procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.

### **2.1.1 Fase I: Involucramiento**

Su objetivo es asegurar desde el mismo comienzo el involucramiento por parte de todos, comenzando por la alta dirección (**cubano - canadiense**), los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de transformación trae aparejado. En esta etapa inicial se hace necesario explicar de forma bien detallada cuales son las expectativas y alcance del estudio.

Los pasos a seguir para lograr el objetivo propuesto son los siguientes:

#### **Paso 1. Selección del equipo de trabajo**

En este paso se constituye el equipo de trabajo que dirigirá el estudio y se deberán seleccionar a todos los miembros que participarán en el mismo. Esto será aprobado en el Consejo de Dirección. La composición del grupo de trabajo deberá asegurar que sus miembros conozcan acerca del funcionamiento general de la organización y que dominen el tema de estudio, para lograr que estos se complementen en la aplicación del procedimiento y permitan una mejor toma de decisiones.

Este grupo debe estar representado por la alta dirección (**cubano - canadiense**), traductor, asesor jurídico, mandos intermedios, representantes de las organizaciones sindicales, especialistas en el tema de comunicación, y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de cada organización.

El grupo de trabajo conformado se encargará de llevar a cabo el diagnóstico, realizar el procesamiento de los resultados y proponer el plan de medidas acorde con los resultados obtenidos, y una vez finalizado el proceso, deberá rendir información de dichos resultados.

#### **Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo**

Para la capacitación debe partirse del propio procedimiento, explicar a los implicados las fases y pasos del mismo, así como la necesidad de su participación. Dependerá de un especialista previamente preparado en el tema. La capacitación tendrá en cuenta el procedimiento que se aplicará, las técnicas que deben utilizarse durante la aplicación

del procedimiento, así como las regulaciones emitidas en materia de comunicación organizacional:

Se ejecutarán las acciones de capacitación antes y durante el desarrollo del estudio.

Técnicas a aplicar: conferencias, seminarios, murales, plegables, entre otras.

### **Paso 3. Comprometimiento de la organización con el estudio**

Lograr el compromiso de los líderes y trabajadores constituye una tarea indispensable para el inicio del estudio, debido a que estos son los que tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar en pos de un cambio en la organización. Por tanto después de formar y capacitar el equipo de trabajo es preciso instruir a todos los trabajadores implicados en el estudio, con el objetivo de lograr que los diferentes niveles conozcan lo que se persigue con el mismo, su importancia, así como los roles a desempeñar por cada uno de los participantes. Esto permitirá que se sientan comprometidos y que brinden la información necesaria para desarrollar sin dificultad las actividades planeadas.

Técnicas a aplicar: reuniones informativas, sesiones de trabajo en grupo, cursos, conversatorios, conferencias.

### **Paso 4. Caracterización de la entidad**

En este paso se precisa realizar una breve caracterización de la organización, profundizando en aspectos tanto internos como externos relacionados con información general de la misma así como el análisis de los recursos humanos. Para llevar a cabo este paso es necesario la realización de dos tareas.

Técnicas a aplicar: revisión de documentos y entrevistas.

#### **Tarea 1. Elementos generales que caracterizan la entidad**

El objetivo de esta tarea es caracterizar la entidad objeto de estudio, a partir de elementos generales y específicos como los siguientes:

- a) Nombre, Localización y Evolución Histórica
- b) Accionistas principales (nacionalidad)
- c) Elementos relacionados con los acuerdos bases para la creación de la sociedad

- d) Elementos jurídicos imprescindibles para el funcionamiento de la entidad
- e) Misión
- f) Visión
- g) Objeto social
- h) Objetivos estratégicos
- i) Clientes y Proveedores
- j) Competencia
- k) Valores declarados
- l) Estructura organizativa

## **Tarea 2: Caracterización de los recursos humanos de la entidad**

Esta tarea tiene como fin conocer las características de los recursos humanos actuales, identificación necesaria para garantizar un buen funcionamiento de la entidad. En esta tarea es imprescindible evaluar la conformación de la plantilla actual, analizando los aspectos siguientes:

- Composición de la plantilla actual
- Distribución por categoría ocupacional.
- Distribución de la plantilla por sexo.
- Distribución de la plantilla por edades y antigüedad.

### **2.1.2 Fase II: Diagnóstico del proceso de comunicación interna**

El diagnóstico de comunicación interna propicia el conocimiento, por parte de los directivos de la organización y los especialistas de comunicación, acerca de la efectividad en el intercambio de informaciones y si los canales utilizados son los adecuados o no. El diagnóstico posibilita saber las quejas, las inquietudes y planteamientos del público interno en el ámbito de la comunicación, y con toda esta información diseñar sus estrategias a seguir en pos del mejoramiento y mejor funcionamiento de la organización en la búsqueda constante de mejores resultados. Además el diagnóstico de comunicación interna no solamente favorece el conocimiento de las características de los procesos comunicativos de la organización, sino que permite estar al tanto de las necesidades de información y comunicación de los

miembros de la empresa, así como de los directivos para que, a raíz de esto, se cree un sistema de comunicación planificada, controlado y evaluado por los especialistas o encargados de la comunicación en cada institución.

El estudio de los procesos comunicativos internos de la empresa contribuye a que la empresa tenga noción de cómo convertir los niveles de ruido y las fuentes que los originan en instrumentos que fortalezcan a la organización y la impulsen hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El diagnóstico de la situación actual del proceso de comunicación interna en la entidad constituye el eje central del procedimiento, pues es la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del mismo. Su objetivo es realizar la evaluación del proceso de comunicación interna en la organización.

### **Paso 5. Diagnóstico de los efectos de la comunicación**

Para desarrollar este aspecto se debe tener en cuenta que los niveles o flujos de comunicación en la empresa se desarrollan siguiendo los canales formales o informales.

En consecuencia se analizarán aspectos relacionados con:

- La comunicación vertical descendente
- La comunicación vertical ascendente
- La comunicación horizontal
- La comunicación transversal
- Imagen proyectada por la entidad

Todo lo anterior se diagnostica mediante los efectos que la comunicación provoca en el clima organizacional, los valores compartidos y la cultura organizacional en general asumiendo como válida la hipótesis de que solo con una buena comunicación es posible lograr valores compartidos y un clima organizacional favorable.

Técnicas a emplear: se utiliza la encuesta sobre clima organizacional, encuesta realizada a los trabajadores sobre clima interno, encuesta sobre comunicación interna realizada a los trabajadores y la observación directa. (Ver anexos 1, 2, y 3)

## **Paso 6. Diagnóstico de la emisión de información**

En las organizaciones los directivos son los encargados de dirigir el proceso de comunicación en la entidad. Los mismos tienen la gran responsabilidad de mantener a sus trabajadores informados sobre las cuestiones relacionadas con su trabajo. Sin embargo, no solo los directivos transfieren información dentro de una entidad, también los trabajadores de los niveles inferiores son protagonistas en este proceso. No obstante en muchas ocasiones los altos mandos así como los demás trabajadores no le prestan la adecuada atención a la comunicación y de esta manera se ve seriamente afectado este proceso. Por lo que es imprescindible la evaluación de las funciones de comunicación por parte de la dirección periódicamente.

Para diagnosticar la emisión de la información se evalúan los aspectos siguientes:

- ✓ Si la alta dirección garantiza que los trabajadores conozcan y dominen la misión, la visión, los valores de la organización, su objeto social y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.
- ✓ Si la alta dirección tiene definida las diferentes políticas de gestión de la organización y si los trabajadores la conocen y dominan y si existen los medios para su difusión en el colectivo laboral.
- ✓ Si la alta dirección tiene elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción.
- ✓ Si la alta dirección realiza análisis periódicos con los trabajadores, para informar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Además si la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa cumplen las mismas acciones.

Además se diagnostica:

- ✓ Si los directivos cuentan con las habilidades comunicativas que les permitan transmitir información correctamente de manera que los trabajadores comprendan el sentido del mensaje.
- ✓ Si los trabajadores de los niveles inferiores cuentan con vías para transmitir informaciones, quejas o sugerencias a la alta dirección.

Técnicas a emplear: se utiliza la encuesta elaborada para evaluar el grado de emisión de información y la revisión de las políticas y procedimientos definidos en la empresa. Se utiliza además la observación directa. (Ver anexo 4)

## **Paso 7. Diagnóstico de los canales de comunicación**

En este paso se verificará la utilización en la entidad de los diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

Para realizar este análisis se plantean una serie de tareas las cuales se muestran a continuación:

### **Tarea 3. Diagnóstico del plan de capacitación y desarrollo**

En toda organización la capacitación debe considerarse un elemento fundamental para lograr la competitividad. La preparación que todo individuo reciba contribuye al desarrollo personal y profesional de los mismos, a la vez que redundan en beneficios para la empresa. Pese a esto, son muchas las instituciones que olvidan incluir en los programas de capacitación, actividades para que los trabajadores conozcan características y elementos propios de la institución, y que en consecuencia, generen más cooperación, aceptación de la toma de decisiones, del control, y el compromiso con la compañía. Olvidan además que la capacitación es una vía fundamental para que directivos y trabajadores creen las habilidades necesarias para desarrollar una correcta comunicación en las empresas.

Es por ello que en este paso se comprobará si en el programa de capacitación y desarrollo para los trabajadores y para aquellos de nuevo ingreso planeado para el año en la entidad, se incluyen acciones para que conozcan aspectos tales como:

- la estructura organizativa de la entidad
- sus estrategias y objetivos
- su cultura y valores de los trabajadores
- comunicación interna y externa

Además se evaluará si el mismo contribuye a que los directivos, mandos intermedios y trabajadores puedan adquirir las habilidades comunicativas que su puesto requiere.  
Técnica a emplear: revisión del plan de capacitación de la entidad 2015-2016.

#### **Tarea 4. Diagnóstico del funcionamiento de los diferentes mecanismos y órganos de dirección**

En este paso se diagnosticará si la alta dirección logra que funcionen adecuadamente:

- ✓ Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo con la estructura de la organización.
- ✓ Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.
- ✓ Las reuniones de los jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.
- ✓ Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

Técnica a emplear: revisión de actas de diferentes reuniones y utilización de una guía de observación para las reuniones. (Ver anexo 5)

#### **Tarea 5. Diagnóstico del estado de los documentos rectores en materia de comunicación en la entidad: Manual de gestión de comunicación y el Manual de identidad corporativa**

La función de comunicación es esencialmente planificada; para la implantación del sistema de comunicación la empresa deberá elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa, lo que permitirá 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 herramientas de comunicación a implantar en la empresa.

El manual de identidad corporativa es una herramienta básica para el logro de una imagen organizacional que se distinga. Mediante el mismo se define el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales y describe:

- la actividad principal y secundaria de la empresa
- el tiempo de existencia

- su ubicación
- tipos de mercado
- se presentan los atributos de la imagen visual de la empresa y su uso en los diferentes soportes comunicativos
- se especifica cómo, cuándo y dónde se deberá usar la imagen.

El manual de gestión de comunicación constituye también un instrumento de trabajo que permite a la dirección de la empresa el diseño e implantación de un sistema de comunicación coherente y armónica, reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

El manual de gestión de comunicación de la empresa contiene los aspectos siguientes:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo): deberá hacerse una caracterización de estos; en el caso del público interno en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales, entre otros aspectos y en el caso del público externo la caracterización debe estar en correspondencia con las prioridades que estos representen para la empresa u organización superior de dirección.
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados.
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa.

Ambos manuales deben estar actualizados y cumplir con los requisitos dispuestos anteriormente mencionados en el Decreto 281. Aunque nuestra entidad no aplica el

Decreto 281, el equipo de trabajo asesorado por el asesor jurídico procedió a utilizar estos requisitos ya que son adaptables a nuestra empresa.

Por tanto en este paso se analizará el estado y actualización del manual de identidad corporativa de la entidad y del manual de gestión de comunicación.

Técnicas a utilizar: revisión del manual de identidad corporativa y del manual de gestión de comunicación.

## **Tarea 6. Diagnóstico de las herramientas de comunicación**

Para conocer si en una organización los medios de comunicación se utilizan de forma correcta o si presentan buen estado de conservación es preciso realizar el diagnóstico de los mismos. Se debe diagnosticar el estado de los medios de comunicación utilizados en la entidad como teléfonos, radios, correos, internet, intranet.

Se diagnosticará si la alta dirección cuenta con instrumentos o herramientas que permitan conocer el estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización.

Técnicas a emplear: cuestionario para determinar los medios de comunicación interna, utilización de una guía de observación a los murales y entrevista realizada a los trabajadores donde se evalúan aspectos referentes al estado de los medios de comunicación en la entidad. (Ver anexos 6 y 7)

## **Paso 8. Diagnóstico de la existencia de ruidos o barreras en la comunicación**

En todo proceso comunicativo existen una serie de barreras o ruidos que obstaculizan el flujo de información en la organización. Estos afectan a la entidad en cuanto a: demoras en los resultados, desmotivación, desorientación, falta de identificación empleado - empresa, falta de integración en los colectivos, descoordinación, malas relaciones de trabajo, proliferación de rumores, disminución del rendimiento, por tanto es imprescindible identificarlos y eliminarlos para que el proceso comunicativo se desarrolle eficientemente.

En este paso se diagnostica cuáles son los ruidos e interferencias que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación interna en la entidad. Para realizar este análisis se aplicará una encuesta mediante la cual se listan una serie de barreras que

pueden afectar la comunicación. La misma presenta una escala a través de la cual se pueden clasificar los ruidos según su frecuencia.

Técnica a utilizar: encuesta sobre los ruidos e interferencias en los procesos de comunicación. (Ver anexo 8)

### **Paso 9. Diagnóstico de las vías de retroalimentación**

La retroalimentación es reconocida como un elemento decisivo para el mejor funcionamiento de la empresa, como factor que fortalece el sentimiento de pertenencia y la participación. Pero si en este proceso no se utilizan todos los canales posibles de manera adecuada, la retroalimentación será ineficiente.

En este paso se realizará un análisis de las diversas vías que utilizan los directivos y mandos intermedios para retroalimentarse respecto a la información en la entidad. Se evaluarán los diferentes mecanismos de retroalimentación utilizados por los directivos, así como su frecuencia de empleo.

Técnicas a utilizar: la encuesta sobre retroalimentación de la comunicación a directivos y la observación directa. (Anexo 9)

### **Paso 10. Análisis de los resultados del diagnóstico con las áreas de la organización**

Esta tarea tiene como objetivo analizar los resultados del diagnóstico para poder definir las posibles acciones de mejoras a implementar. Para el desarrollo de este paso se propone la realización de sesiones de trabajo con representantes de la alta dirección (**cubano - canadiense**) y las diferentes áreas de la empresa. En esta tarea es de vital importancia la participación de los miembros del grupo de trabajo y de las organizaciones políticas y sindicales.

#### **2.1.3 Fase III. Perfeccionamiento del proceso de comunicación**

Es esta fase una de las más importantes y tendrá como objetivo la proyección de políticas y estrategias, así como la elaboración de un plan de mejoras encaminado a eliminar las deficiencias encontradas en el proceso de comunicación interna de la entidad.

## **Paso 11. Elaboración del plan de acción para el perfeccionamiento de la comunicación**

Concluido el diagnóstico del proceso de comunicación interna en la entidad, el equipo de trabajo deberá reunirse, a partir de lo cual deberán conformar un plan de acción para erradicar los problemas encontrados en el proceso de comunicación interna. Dicho plan de acción, tendrá definido los principales problemas detectados, las acciones a desarrollar, el responsable y la fecha de verificación de su cumplimiento. Además deberá ser sometido a consideración de la alta dirección (**cubano - canadiense**), para ser aprobado. Se deben dar a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el grupo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio.

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas y reuniones del equipo de trabajo. Para la elaboración del plan de acción se recomienda utilizar el formato que se muestra en la tabla 2.1

**Tabla 2.1 Formato para la elaboración del plan de acción**

<b>No</b>	<b>Problemas detectados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>

## **Paso 12. Control de las acciones definidas**

Después de creado el plan de acción se controla si se cumplen las acciones propuestas en función de mejorar la comunicación organizacional. En este paso deberá realizarse una reunión del equipo de trabajo junto al consejo de dirección donde se defina cómo realizar el control del cumplimiento de las acciones definidas anteriormente. Entendiendo como control no solo la evaluación de la aplicación de las acciones sino los ajustes necesarios en función de las restricciones que la práctica imponga, los cambios ocurridos durante la aplicación y los efectos observados productos de las acciones.

## **2.2 Aplicación parcial del procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.**

El procedimiento seleccionado y contextualizado fue aplicado en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. implementándose en su totalidad las dos primeras fases y quedando para su seguimiento, el control de las acciones definidas en el plan de acción correspondiente a la fase número tres. En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos en cada una de las fases de la aplicación del procedimiento.

### **2.2.1 Fase I. Involucramiento**

Esta fase permitió crear las bases y familiarizar a todos los participantes en el proceso, para la realización efectiva de todos los pasos y logro de los objetivos trazados en la implementación de este procedimiento. Se pudo caracterizar la empresa, se puntualizó con los líderes de la organización y trabajadores sobre su compromiso, valor e importancia de mejorar la comunicación interna de la entidad. Además se creó y capacitó el equipo de trabajo que dirigirá el proceso.

#### **Paso 1. Selección del equipo de trabajo**

En el Consejo de Dirección correspondiente a febrero de 2015 se aprobaron los integrantes y jefe del equipo de trabajo. En el mismo participó uno de los miembros de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales que realizaron una investigación previa por la campaña del 20 Aniversario de la entidad. El equipo de trabajo lo componen junto al consultor, dos miembros de la alta dirección (**cubano - canadiense**), un traductor de la Dirección, un representante de la Subdirección de Recursos Humanos, un especialista de la Subdirección de Tecnología que responde a todo lo relacionado con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la entidad, un representante de las organizaciones sindicales, un asesor jurídico y un especialista de la Subdirección General que actualmente asume funciones de comunicación a nivel de la entidad. Además se tuvo presente en todo momento que los miembros seleccionados poseyeran aptitudes necesarias para una buena

comunicación interpersonal. Los miembros del equipo de trabajo se muestran en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Miembros del equipo de trabajo

No	Nombre y Apellidos	Área
1	Yesey Pérez López	Asociación Cubana de Comunicadores Sociales
2	Leyner Ortiz Azahares	Subdirección General
3	Scott McPherson	Administración (Canadá)
4	Rian Oconor Arévalo	Dirección (Traductor)
5	Fermín Escalona Fuentes	Subdirección Recursos Humanos
6	María Caridad Sánchez Muguercia	Subdirección de Tecnología (Calidad)
7	Antonio Odio Mendoza	Organizaciones Sindicales
8	Pedro Antonio Góngora Fonseca	Dpto. de Servicios Legales
9	Jose Manuel Liranza Cantelis	Subdirección General

## **Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo**

La capacitación del equipo de trabajo se realizó en diferentes sesiones de trabajo en las que se precisaron el alcance de la investigación, las fases del proceso y las responsabilidades de cada uno de ellos en las diferentes tareas a realizar en la aplicación del procedimiento, teniendo en cuenta las características atípicas de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. para lograr una efectiva implementación de cualquier procedimiento a aplicar. La capacitación se garantizó a través de la divulgación de los objetivos del estudio en los seminarios y conferencias del grupo. Con todo esto se logró la sensibilización y el comprometimiento necesario del equipo con la labor a desempeñar, así como la participación de todos, atenuando la resistencia al cambio en un ambiente satisfactorio que facilitó el desarrollo del trabajo y la familiarización con la situación actual.

## **Paso 3. Comprometimiento de la organización con el estudio**

Partiendo de que la comunicación se convierte en un eje fundamental para la supervivencia de la empresa de hoy, se realizaron diferentes sesiones de concientización con el objetivo de lograr incrementar el compromiso y comprensión por parte de todos los miembros de la organización de mejorar el sistema de la comunicación interna haciéndoles comprender las ventajas que de esta se derivan.

Además se distribuyeron cada una de las tareas por cada uno de los miembros del equipo de trabajo y cuáles serían sus responsabilidades a cumplimentar.

#### **Paso 4. Caracterización de la entidad**

En correspondencia con lo establecido en el procedimiento, en este paso se realizó una caracterización de la entidad teniendo en cuenta, aspectos tanto internos como externos relacionados con información general de la misma, así como el análisis de los recursos humanos.

#### **Tarea 1. Elementos generales que caracterizan la entidad**

La empresa Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. está ubicada en Avenida Demetrio Presilla S/N, Reparto Rolo Monterrey, Moa-Holguín, Cuba. La construcción de la fábrica inició en el verano de 1957, el proceso a utilizar sería a través de la separación selectiva del níquel y el cobalto por un proceso de reciente invención y aún no utilizado: la lixiviación ácida a presión. En 1959 fue concluida su construcción en lo fundamental por la Moa Bay Mining Co., quien comienza la etapa de ajuste y puesta en marcha de la nueva planta niquelera. La planta moense fue diseñada para recuperar anualmente 22 mil toneladas de níquel y 2 mil de cobalto, en forma de sulfuro concentrado que serían procesados en una refinería especialmente construida en Port Nickel, Louisiana, para la extracción del níquel y el cobalto en forma metálica. El 8 de noviembre de ese mismo año logra la primera producción de concentrado de sulfuro de níquel más cobalto. Al dictarse la Ley de Minas e intervenirse, en abril de 1960 los americanos cierran la planta y se marcharon del país retirando a todo su personal de Cuba y dejando la empresa completamente paralizada, llevándose consigo los planos y todos los materiales de una tecnología, en esos momentos única de su tipo en el mundo. El 5 de agosto de 1960 el gobierno revolucionario nacionaliza todas las propiedades de la Moa Bay Mining Company en Cuba y en 1961 el Comandante Ernesto Che Guevara, al frente de las tareas de industrialización del Gobierno Revolucionario, convocó al ingeniero Demetrio Presilla que junto a otros compañeros de Moa y Nicaro acometen la difícil tarea de desconservarla y ponerla a producir en beneficio del pueblo cubano.

Reinicia nuevamente sus operaciones el 23 de julio y ese mismo año fue cuando la fábrica produjo por vez primera sulfuro mixto de níquel más cobalto.

En el año 1994 General Nickel Company (GNC) de Cuba y Sherritt Inc. de Canadá (cada uno, un accionista) con el derecho a la propiedad del 50% de las acciones emitidas por cada una de las empresas, son parte de un Acuerdo 2791 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros confirmando su mutua intención de establecer una empresa conjunta (La “Empresa Conjunta”) que consiste en los negocios activos de Moa Nickel S.A., Refinery Co., JV Co. (llamadas en forma colectiva las “Empresas” y en forma individual, la “Empresa”) para extraer, refinar y comercializar el níquel y el cobalto a escala mundial. Este acuerdo fue ampliado por otros 4 acuerdos, en forma colectiva el Acuerdo Base 2843. Este negocio se establece por término indefinido, y constituye un negocio sui generis, el cual por sus características no se acogió en su momento a la Ley No. 50 de Inversión Extranjera, por constituir un negocio internacional, ya que quedaría integrada por las siguientes empresas: Ver Figura 3.1

MOA NICKEL S.A.: Con domicilio en Cuba, su objeto la producción de sulfuros mixtos de níquel y cobalto.

THE COBALT REFINERY COMPANY INC.: Con domicilio en Alberta, Canadá, su objeto refinar los sulfuros mixtos de níquel y cobalto.

INTERNATIONAL COBALT COMPANY INC (ICCI): Con domicilio en Bahamas, su objeto la comercialización de los sulfuros mixtos de níquel y cobalto.

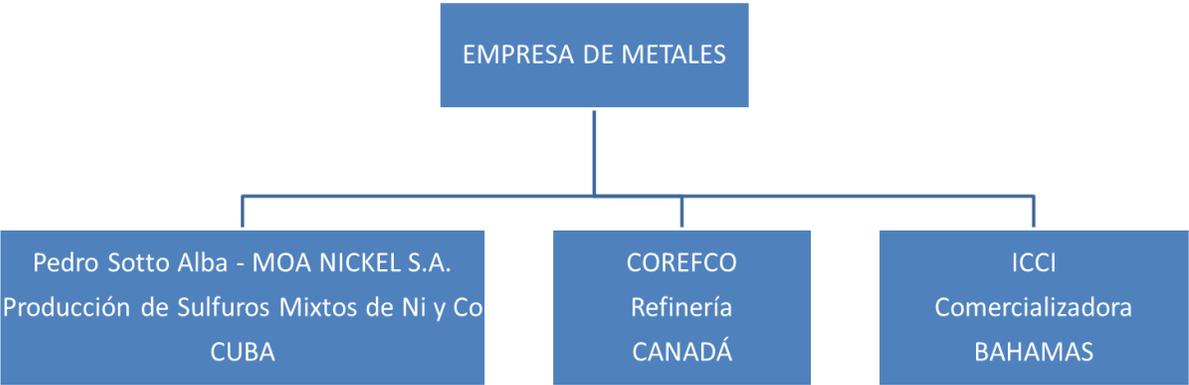


Figura 3.1 Esquema general empresa de metales

La empresa en la actualidad presenta una doble subordinación administrativa y legal al recibir indicaciones de dos ministerios: Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) y por parte del Grupo Empresarial Cubaníquel perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Esto provoca un incremento del flujo informativo y en ocasiones existen incongruencias con relación a indicadores directivos emitidos por ambos ministerios. Ha sido seleccionada por 9 años consecutivos como Vanguardia Nacional, recibió la medalla Jesús Menéndez, la bandera de Proeza Laboral y la Condición de Héroes del Moncada por 17 años consecutivos y ha mostrado resultados productivos sobresalientes en estos 22 años rompiendo incluso récord históricos de producción.

Es importante aclarar que la entidad no aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Perfeccionamiento Empresarial), de igual manera no aplica todas las Normas Cubanas, así como otras resoluciones vigentes. Se rige fundamentalmente por la Ley No. 118 / 2014 para la Inversión Extranjera, el Acuerdo 2791 y Acuerdo Base 2843 ambos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 16 y 42 / 2014 ambas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Según la escritura pública 3224 / 94 del Ministerio de Justicia, el objeto social de Moa Nickel S.A. es producir sulfuros mixtos de níquel y cobalto. En la realización de su objeto social tiene la obligación legal de contribuir a la protección de sus trabajadores y el medio ambiente, comprometida con la mejora continua para mantener la eficacia y eficiencia de su sistema de gestión, la calidad de sus servicios, la prevención de la contaminación y los riesgos laborales, así como el aseguramiento de la seguridad y salud de sus trabajadores en todas las actividades que desarrolla.

Los objetivos estratégicos generales de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. en el período 2012-2017 son:

1. Minimizar los incidentes de seguridad y los incidentes medio ambientales al 100 %.
2. Garantizar el control de la gestión empresarial basado en mecanismos económicos financieros, minimizando los riesgos y vulnerabilidades en la organización. (Cumplimiento de las utilidades después de impuestos al 100 % y cumplimiento de los plazos establecidos de las cuentas por cobrar y pagar a 90 días)
3. Elevar la disponibilidad operacional del equipamiento minero por encima del 80 % que garantice el cumplimiento y sobrecumplimiento de los planes de producción previstos.

4. Continuar modernizando la empresa a través de los proyectos de ampliación, con el objetivo de seguir reduciendo los costos de producción y alcanzar producciones anuales superiores a las 37 000 toneladas de Ni + Co.
5. Garantizar la compra en los periodos requeridos de las principales materias primas de forma anual (ácido sulfúrico, azufre, LPG, fuel y diésel).

#### Principales clientes

Más del 90% del níquel producido se comercializa a través de ICCI: International Cobalt Comercial Inc. El resto se destina entre las empresas Comandante Ernesto Che Guevara y la Industria Química.

Los principales proveedores de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. se relacionan a continuación:

- TTL, Canadá: Consumibles de inventario
- Celtic, Canadá: Consumibles de inventario
- Rottemberg, México: Consumibles de Inventario
- Medinabi; España, Rodamientos
- Vapensa; Costa Rica, Productos tratamiento de Agua
- Wirth, Sulzer, Mesto, Feluwa, LEWA: Piezas de Repuesto para Bombas
- Eutectic, UTP: Electroodos
- DUCATEK: Canadá, Materiales y Equipos Informáticos
- ENDRESS & HAUSER: Instrumentación

Los principales competidores que tiene la entidad se nombran a continuación:

- Empresa Comandante Ernesto Che Guevara.
- Norilsk Nickel - Rusia
- Falcondo - Dominicana

La organización tiene declarados los valores siguientes: conducta ética, innovación, comunidad y medio ambiente, seguridad y salud, orientación a resultados, orientación al cliente y trabajo en equipo.

Al valorar la estructura general organizativa de la entidad se corrobora que la misma está acorde a las necesidades de la organización y está presidida por el Funcionario Principal de Operaciones (**Canadiense**) a quien se subordina el Departamento de Servicios Legales y la Subdirección General (integrada por el Departamento de

Protección Física y el Órgano de Cuadros), a esta se le subordinan 9 subdirecciones y cada una de ellas cuenta varios Departamentos (Subdirección de Recursos Humanos, Subdirección de Seguridad Salud y Medio Ambiente, Subdirección Comercial, Subdirección de Contabilidad y Finanzas, Subdirección de Tecnología, Subdirección de Mantenimiento, Subdirección Minas, Subdirección de Producción y Subdirección de Ingeniería). El organigrama de la entidad se muestra en el Anexo 10.

## Tarea 2: Caracterización de los recursos humanos de la entidad

La empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. tiene aprobada una plantilla de 1920 plazas, de las cuales están cubiertas 1833 para un 95.47% de completamiento de la plantilla. Al cierre del mes de enero de 2016, de los 1908 trabajadores activos en la empresa 75 eran contratos determinados lo que representa el 3,93% y el 96,07% corresponde a los contratos indeterminados, lo que representa una supremacía de estos últimos sobre los primeros en un amplio porcentaje como se muestra en la Figura 3.2.

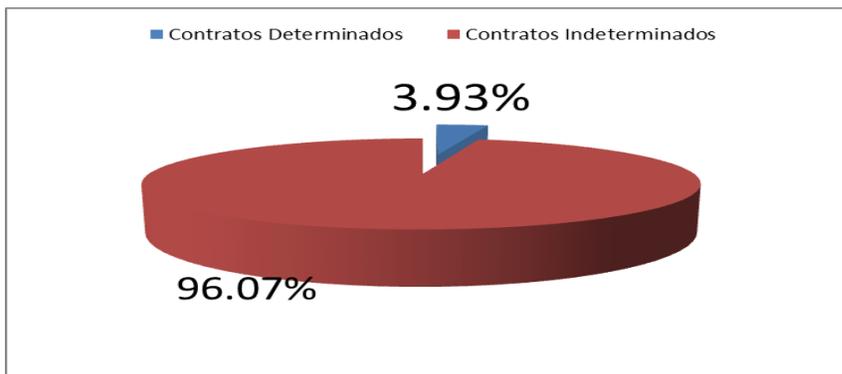


Figura 3.2 Trabajadores por tipos de contratos

La composición de la plantilla de la entidad atendiendo a las diferentes categorías ocupacionales existentes es de la forma siguiente: 112 son cuadros, 453 técnicos, 1313 operarios, 17 de servicios y 13 administrativos (Figura 3.3). De los mismos 141 son mujeres. Como es característico de este tipo de organización, los hombres superan a las mujeres que solo representan el 7,34% de la plantilla (Figura 3.4).

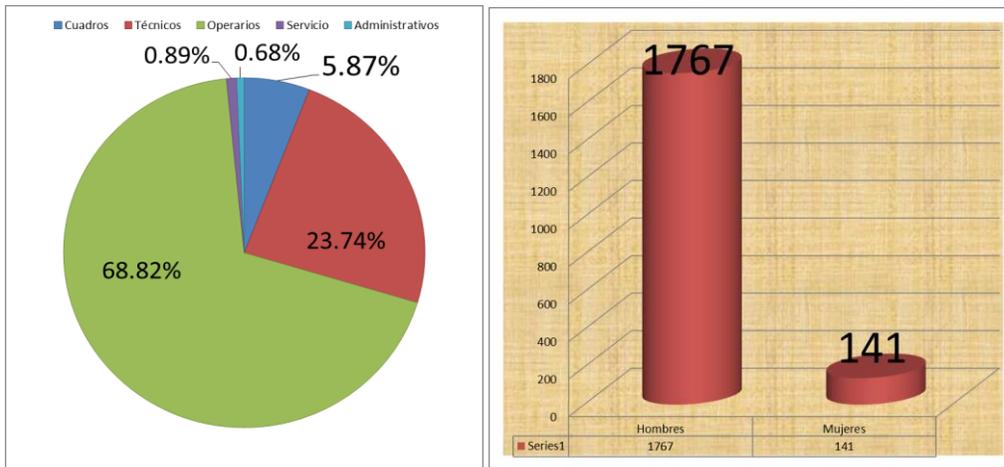


Figura 3.3 Trabajadores por categorías ocupacionales    Figura 3.4 Composición por sexo

La distribución por edades es heterogénea, los mayores por ciento de los trabajadores son los comprendidos entre 46 y 55 años con un 31,55% y los comprendidos entre 56 y 65 años con un 21.23% lo cual puede interpretarse como un claro envejecimiento de la fuerza laboral pues ambos rangos de edades alcanzan un 52.78% del total. Cabe destacar que el municipio de Moa lugar en el que se ubica la entidad posee la población más joven del país, sin embargo los cálculos evidencian que la presencia de estos aun es limitada, lo cual se debe a la exigencia, por lo general, de experiencia previa para la incorporación a determinados puestos de trabajo. El alto por ciento de envejecimiento que se muestra según los rangos de edades debe traducirse en una mayor incorporación de jóvenes a la entidad para garantizar estabilidad en la fuerza de trabajo, elemento que actualmente es insuficiente pues los trabajadores menores de 25 años solo representan el 3,3%. La composición de la fuerza de trabajo por rango de edades se muestra en la figura 3.5.

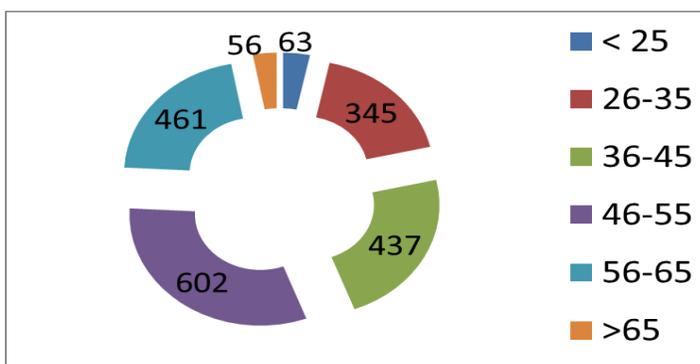


Figura 3.5 Composición de la fuerza de trabajo por rango de edades

## 2.2.2 Fase II: Diagnóstico del proceso de comunicación interna

Después de realizar la selección del equipo de trabajo y proceder con la capacitación del mismo, comprometer a la organización con el estudio y caracterizar a la entidad, se realiza el diagnóstico del proceso de comunicación interna previsto siguiendo los pasos establecidos para este fin como se describe a continuación.

Considerando que el tamaño de la población era elevado para la realización de las entrevistas y de las encuestas se hace necesario determinar la cantidad de personas a consultar y fue calculado mediante la fórmula que corresponde a un muestreo aleatorio simple.

Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula (1) para población finita.

$$n = \frac{(Nz^2_{\alpha} \cdot pq)}{(e^2(N-1)) + (z^2_{\alpha} \cdot pq)} \quad (1)$$

Donde

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población, total de trabajadores

Z  $\alpha/2$ : valor de la tabla de la distribución normal estándar, para garantizar una confiabilidad del 95% en este caso es igual a 1,96.

e: error máximo permisible, el mismo se considera que debe ser menor de 0,1 (o sea de un 10 %). En este caso se tomó como valor el 5%.

p: probabilidad de obtener un resultado positivo.

q: probabilidad de obtener un resultado negativo

p + q = 1. En este caso se tomaron p = q = 0,5

De una población de 1908 trabajadores, se obtuvo como resultado un tamaño de muestra igual a 345 trabajadores, para un nivel de confianza del 90%, valores de p y q de 0,5 y un error del 4%.

## **Paso 5. Diagnóstico de los efectos de la comunicación**

Mediante la aplicación de las técnicas previstas para este paso se logró caracterizar el estado de las variables que se ven afectadas por el proceso de la comunicación.

### **Cuestionario sobre cultura organizacional**

De manera general, los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de cultura organizacional evidencian que solo un 43% de los trabajadores conocen el año de fundación de la entidad. El 92% de los encuestados muestra un amplio conocimiento de las prioridades o factores decisivos para el éxito de la organización relacionada con el aseguramiento de la seguridad y salud de los trabajadores, obligación legal de la entidad en aras de garantizar la protección al medio ambiente y el cumplimiento del plan de producción al menor costo posible que garantice la eficacia y rentabilidad del negocio.

Dentro de los puntos fuertes de la entidad la mayoría de los encuestados considera favorable la seguridad y salud en el trabajo, la gestión ambiental y la imagen empresarial coincidiendo en varios de estos en la identificación de las vertientes principales de la entidad, mientras que un porcentaje considerable de trabajadores evalúan con dificultad la gestión de recursos humanos y dentro de ella la atención al hombre así como la gestión comercial que actualmente desarrolla la empresa. (Ver anexo 11).

El 85% de los encuestados considera que la entidad cumple cabalmente con los compromisos con el cliente, mientras que el 76 % refirió tener total claridad de la situación financiera de la entidad.

El 100% manifestó no necesitar cambios en la forma de vestir en la organización. La mayoría de los trabajadores recordó la crisis de período comprendido entre los años 1998 al 2000 motivados por los bajos precios del níquel en el mercado internacional que provocó una considerable reducción de plantilla en la organización, para poder disminuir los costos y mantener la planta en operación. Actualmente se está atravesando por una situación similar operando con pérdidas por los bajos precios del níquel y han existido rumores no fundados de que se vuelva a repetir la situación antes descrita, pero estos rumores fueron descartados por la administración, pues se han

tomado medidas para disminuir los costos de operación y mantenimiento para no tener que llegar a la reducción de plantilla.

Un porcentaje considerable de trabajadores percibe con dificultad la competitividad interna y no se siente conforme con la totalidad de la información que recibe sobre los planes de la organización, sin embargo consideran que existe seguridad en el empleo, atención al trabajo y prevalece el compañerismo. En la toma de decisiones consideran que los niveles de participación no son altos, se pudo constatar que el 54.8% de los encuestados percibe que las decisiones están completamente centradas en la dirección y el 43.9% aprecia que una vez tomada la decisión nada puede cambiarse. (Ver anexo 11).

### **Valores compartidos y deseados en la empresa**

Un estudio preliminar realizado por Argüelles Ardevol (2015) redundó en la necesidad de perfeccionar los valores declarados por la empresa, pues no coinciden con los compartidos por los trabajadores. En dicha investigación se propuso una metodología para la determinación de los valores compartidos en las organizaciones, realizando una aplicación parcial en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A., en la cual participó el autor de esta investigación, dando especial seguimiento al tema por la Subdirección de Recursos Humanos.

A través de métodos estadísticos y con la aplicación de la encuesta propuesta en el procedimiento desarrollado por Argüelles Ardevol (2015) se demostró que los valores que actualmente están compartidos y asumidos en el comportamiento de los trabajadores son:

- conciencia de seguridad: Tenemos pleno conocimiento de la existencia de un sistema de seguridad y salud ocupacional para prevenir y eliminar los riesgos en el trabajo y estamos conscientes de la importancia que posee para nosotros y nuestras familias.
- profesionalidad: Hacemos ejercicio diario de la profesión con capacidad y eficacia.
- eficiencia: Desempeñamos adecuadamente nuestras funciones para alcanzar las metas organizacionales, con el uso más racional de recursos.

- espíritu de mejora continua: Desarrollamos mejora continua para optimizar y aumentar la calidad en nuestra organización, con el fin de mantenerla competitiva. Dirigimos nuestros esfuerzos a mejorar las debilidades, afianzar las fortalezas y aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos
- conciencia ambiental: Conocemos el impacto negativo que provocamos al medio ambiente, por lo que minimizamos y restauramos los perjuicios, demostrando nuestra preocupación por su conservación y mejora.

Mientras que es necesario potenciar para el logro de las metas organizacionales el valor “trabajo en equipo”, llevando a cabo acciones para su impulso. El valor “enfoco al cliente” no es considerado importante y a su vez posee baja percepción, esto se debe a que la entidad forma parte de un negocio internacional entre Cuba y Canadá denominada Empresa de Metales, en la que el producto final de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. (Cuba) es refinado en COREFCO (Canadá) y vendido a ICCI (Bahamas) para su posterior comercialización, por lo que tienen un solo cliente.

Además se establecieron los criterios de evaluación para cada uno de los valores, se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa y se trabaja en la actualidad en el cumplimiento del Plan de Acción trazado para su implementación a corto y mediano plazo en la empresa.

## **Clima interno**

Mediante la aplicación de la encuesta de clima interno se pudo conocer que más del 80% de los trabajadores están satisfechos con su trabajo, solo un 14% manifestó tener intenciones de cambiar de trabajo en igualdad de condiciones profesionales. El 42% alega que la comunicación con los superiores es buena, sin embargo un 22% la evalúa de regular. Esto es un elemento positivo pues si la mayoría de los trabajadores mantienen buenas relaciones con sus superiores el proceso comunicativo se puede desarrollar entre ambos con mayor facilidad.

La comunicación entre compañeros en su gran mayoría se califica de muy buena lo cual sucede además con la colaboración con el trabajo y el compañerismo, el 40% plantea que la libertad individual es regular y en por cientos similares califica la promoción interna. El 57% de los trabajadores encuestados se siente apoyado por sus

superiores, pero un 12% es poco apoyado por la dirección, incluso un 2% manifiesta no recibir ninguno.

Al hacer referencia al clima interno de la empresa el 39 % afirma que es poco cierto la existencia de una gran familia, mientras que el 45% puntúa este aspecto entre bastante y muy cierto. El 56 % considera que prevalece un ambiente normal, y el 39% lo asegura. El 59% califica no es cierto y poco cierto la existencia de un ambiente de club de amigos en la entidad, algo similar ocurre con la camaradería que alcanza el 60% en iguales criterios. Estos son aspectos que pueden influir de manera negativa en el interior de la organización y atentan contra el cumplimiento del plan de producción, aspectos que deben tener presente los administrativos de la entidad, pues en una organización que prevalece la falta de armonía y no existe un ambiente agradable dentro de la misma provoca desmotivación y todo esto repercute en el logro de los objetivos propuestos.

El 58% manifestó que con sus superiores prevalece el respeto mutuo, en su gran mayoría refiere que existe estrecha colaboración en las relaciones al mismo nivel y el 45% considera que las relaciones con sus subordinados son de confianza. Es necesario destacar que no se identificaron acciones en cuanto a las relaciones de competencia, lucha o enfrentamiento.

La mayoría de los encuestados consideran que el personal de la empresa se caracteriza por su puntualidad, cumplimiento, consciencia, disposición a ayudar, con espíritu de equipo y su alta responsabilidad. Ante la interrogante de que si la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa, el 68% opina que no, mientras que un 17% plantea que un poco, el 41% de los encuestados considera que cooperan entre sí las diferentes áreas de la empresa y el 27% cree que no existe tal cooperación. Al analizar los resultados en este aspecto se puede afirmar que existe un balance medio respecto a la cooperación entre las áreas de la entidad, por lo que denota que existe dificultad con la coordinación de tareas y falta de valores como la integración, lo que demuestra que se debe profundizar en la fomentación de estos valores en la organización.

El 90% plantea que la formación profesional se corresponde con la que exige la tarea, el 85% considera la actitud de su superior inmediato es de facilitarle la formación imprescindible sin embargo un 13% no apoya la capacitación. El 75% reconoce como

muy buena la imagen que proyecta la organización al entorno, un 22% la percibe como buena, solo el 3% la asume como regular y ninguno de los encuestados la calificó de mala. Todos coinciden en que esa imagen se corresponde con la realidad.

El 69% plantea que la información que recibe sobre su trabajo es suficiente y solo el 31% refiere recibir poca. Refiriéndose a la calidad de la información recibida el 66% asegura ser de muy buena calidad, el 28% la califica de buena y un 6% la reconoce como regular. Ante la interrogante de si recibe a tiempo la información, el 63% de los trabajadores encuestados opina que siempre, mientras que un 21% considera que a veces. Por lo general, el 58% de la información que recibe proviene de los mandos intermedios y el 34% de la alta dirección. Como se puede comprobar existe cierta nivelación en cuanto a la puntualidad de la información que se emite desde los directivos y los mandos intermedios.

El 65% se siente satisfecho con su realización profesional, el 87% prioriza la retribución salarial, un 64% manifiesta en segundo plano la seguridad en el empleo y el 43% considera que ideas nuevas tendrían grandes probabilidades de ser aceptadas. Por último, se pudo comprobar que solo el 16% de los encuestados considera que la empresa en los últimos años ha mejorado algo y el 77% cree que ha empeorado bastante. En cuanto al futuro de la empresa, el 38% opina que en los próximos años la misma mejorará bastante, el 51% cree que mejorará algo, lo cual indica que a pesar de que en los últimos tiempos la situación empresarial no ha sido la deseada se proyecta una imagen interna favorable y existe confianza en el futuro desarrollo de la entidad. Sin embargo no se puede pasar por alto que el 9% cree que en los próximos años la empresa empeorará algo y un 2% considera que empeorará bastante.

Se puede afirmar que de forma general existe un clima organizacional donde los rumores no constituyen un grave problema, por lo que se pretende a través de los canales formales aclarar cualquier duda, malentendido o tergiversación de la información. Este clima puede aún mejorarse a partir de establecer un efectivo sistema de gestión de la comunicación.

Los resultados sobre la percepción de los trabajadores sobre el clima interno, el tipo de relaciones que existen en la entidad y las que mantienen en su trabajo así como las percepciones sobre los rasgos que mejor definen el perfil medio de los empleados de la organización se muestran en el anexo 12.

Todas las variables hasta aquí descritas caracterizan la influencia de los mecanismos de comunicación en su cultura y clima laboral.

### **Cuestionario sobre comunicación interna**

Mediante la aplicación de la encuesta de la comunicación reveló que el 46% de los trabajadores califican el flujo de información interna aceptable y el 39% de los mismos consideran sentirse informados casi siempre. El 75% opina que las vías o canales en que se transmiten las informaciones en la empresa son aceptables y el 18% considera que son buenos. En cuanto a los mecanismos de retroalimentación que tiene implementado la entidad el 42% lo considera de aceptable, sin embargo el 26% lo reconoce como malos. Al hacer una valoración sobre la calidad de los mensajes que se transmiten en la empresa el 52 % de los encuestados la declara aceptable, el 29% la cataloga como buena y ninguno de los encuestados la cataloga como mala.

Según el criterio de la mayoría de los encuestados hubo mucha coincidencia a la hora de mencionar cuales eran los principales problemas de comunicación interna presentes en la empresa entre los que destacan: el envío de información innecesaria por las listas de correo electrónico y el desconocimiento de los mecanismos establecidos para algunos trámites. Otro elemento identificado fue la existencia de ruidos y barreras en la comunicación provocado por las operaciones económicas que realiza la empresa, pues estas se realizan en Dólares (USD) y los trabajadores perciben sus salarios en Moneda Nacional (CUP) y en Pesos Libremente Convertibles (CUC) mediante la conversión establecida que ejecuta el empleador, lo que provoca rumores por desconocimiento de los procedimientos establecidos. Otro de los problemas mencionados por los trabajadores está referido a la doble subordinación administrativa y legal al recibir indicaciones de dos ministerios que genera una sobrecarga de información y entorpece el rápido desenvolvimiento de los procesos en la entidad, lo que provoca contradicciones y desorden a la hora de enviar la información.

Referente a los elementos que influyen en los problemas de comunicación el 85% señala a la falta de gestión en aras de solucionar los problemas, el 81% se refiere a la falta de políticas y estrategias que regulen la comunicación y el 70% lo asocia a la ausencia de una estructura dedicada a dirigir el proceso de comunicación. El resto de los elementos no alcanza el 50%. (Ver anexo 13).

## **Paso 6. Diagnóstico de la emisión de información**

Con independencia de no aplicar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se pudo comprobar que en la entidad existen los medios suficientes para difundir la misión, visión, valores, objeto social, políticas y procedimientos. Las mismas están definidas pero no se encuentran bien redactadas. Mediante la aplicación de la encuesta, se pudo conocer que el 64% domina la filosofía o misión y resulta significativo que el 73% desconoce totalmente la visión. Por todo lo antes mencionado se realizó un análisis de la misión y visión de la entidad teniendo en cuenta los aspectos que distinguen una correcta redacción de las mismas por lo que se proponen las siguientes:

**Misión:** Somos el eslabón fundamental de la industria de metales en su interés por favorecer entornos duraderos, limpios y agradables, contribuyendo desde la producción segura de sulfuros mixtos de níquel y cobalto con calidad y eficiencia, comprometidos con la sociedad y el medio ambiente.

**Visión:** Ser una empresa líder en la producción de sulfuros mixtos de níquel y cobalto con calidad certificada por las normas internacionales, minimizando los daños ambientales y con un recurso humano altamente calificado y preparado.

Existen varios carteles distribuidos por toda la entidad que reflejan algunos valores tales como el trabajo en equipo y la seguridad y salud en el trabajo. En la entidad ya está terminada e implementada la intranet corporativa y actualmente ya se puede visualizar en su página principal la definición de la misión, visión y los valores declarados por la entidad. No obstante esta tecnología solo la utilizan los trabajadores que cuentan con acceso a las computadoras. Los trabajadores de las áreas de mantenimiento, producción y mina que pertenecen a la categoría ocupacional de operario en su gran mayoría no tienen acceso a la misma, lo que repercute en los por cientos ya mencionados con anterioridad en cuanto a su conocimiento.

Se conoció además que si bien algunas políticas y procedimientos de gestión de la organización estaban bien definidos, solo un 67% conocen de su existencia y un 40% la dominan casi en su totalidad. De forma generalizada los encuestados refieren desconocer las estrategias de comunicación interna y externas. El 58% de los trabajadores encuestados reconoce que la alta dirección informa periódicamente de los

resultados de la organización y un 53 % de los encuestados afirma que existen las vías para expresar lo que ellos desean.

Las personas que generalmente facilitan las informaciones son: dirigentes sindicales 97%, los jefes inmediatos 90% y los propios compañeros de trabajo más cercanos el 83%. El resto de las personas propuestas no alcanza el 50 % y no se realizó ninguna inclusión. (Ver anexo 14).

En el colectivo laboral las informaciones que más se difunden son la orientación de tareas relacionadas con el proceso productivo en un 90% y la divulgación de actividades de diversa índole, como efemérides, cumpleaños, eventos y celebraciones el 88%. (Ver anexo 14). La evaluación realizada por los trabajadores con respecto a la información que reciben para el cumplimiento de sus funciones fue de suficiente 62%.

El 43% de los encuestados manifestaron que a veces reciben atención de sus superiores para plantear alguna dificultad, el 38% lo evaluó positivamente y el 19% de forma negativa. Al referirse a la existencia de vías para realizar planteamientos el 53% expresó su conformidad, solo el 18% las calificó como negativas y el resto coincidió en que esto solo sucede en ocasiones 29%.

Al enunciar las posibilidades de sus compañeros de expresar sus inquietudes cuando es necesario el 72% se refirió que lo hacen en ocasiones, solo el 10% lo afirmó y el resto lo negó. Por último el 61% consideró que sus inquietudes son ciertamente atendidas por los niveles de dirección correspondientes, el 25% planteó que solo en ocasiones y el 14% negó tal posibilidad.

Los análisis realizados evidencian la carencia de enfoque estratégico en la comunicación organizacional, pues no están correctamente definidos la misión, visión y valores compartidos de la empresa, además en ninguno de estos elementos se hace referencia a la importancia de la comunicación en el logro de los objetivos y metas empresariales. Otro elemento significativo es la ausencia de una política y estrategia de trabajo que permita articular las acciones de comunicación a todos los niveles de la organización, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades comunicacionales que se realizan.

## **Paso 7. Diagnóstico de los canales de comunicación**

Para el desarrollo de este paso se procede a evaluar cómo se utilizan en la entidad los canales de comunicación a través de cada una de las tareas previstas en el procedimiento y que se describen a continuación.

### **Tarea 3. Diagnóstico del plan de capacitación y desarrollo**

Del análisis del plan de capacitación de la entidad se pudo concluir que a pesar de tener desarrollado e implementado un intenso programa de capacitación a todos los niveles de la organización, planificándose cursos de certificación internacional en temas relacionados con administración, programa de desarrollo ejecutivo, capacitación en liderazgo creativo, desarrollo de habilidades de supervisión, certificación de comercio internacional, programa de administración de oficinas, certificación en gestión de almacenes, gestión de recursos humanos, operación de procesos y en finanzas todas las aquí mencionadas impartido por el Centro de Certificación Internacional Instituto Tecnológico del Norte de Alberta (NAIT) de Canadá y otras acciones de capacitación internas y externas con instituciones del Ministerio de la Educación Superior (MES) y otros ministerios del país en temas relacionados con la seguridad industrial, programa de recalificación de choferes profesionales, programa de recalificación de soldadores, curso intensivo de inglés para compradores, curso sobre sistema de automatización para gestión y control entre otros. El mismo está concebido en función de las necesidades de cada cargo de la entidad y abarca casi el 100 % de los trabajadores pero en ninguno de los casos contempla cursos específicos relacionados con la comunicación interna o externa.

Por otro lado, los trabajadores de nuevo ingreso cumpliendo con lo establecido en el procedimiento interno de la entidad proceso de acogida de nuevos trabajadores, reciben una charla sobre los aspectos generales de la organización en cuanto a: estructura de la misma, capacitación en materia de seguridad industrial, políticas y procedimientos establecidos, valores, cultura de la organización, horario de trabajo, transporte obrero, sistema de estimulación, evaluación del desempeño, y otras informaciones que la Subdirección de Recursos Humanos determine sean de interés. Incluye además un recorrido por la Sala de Historia y entrega de ejemplares del

Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento Disciplinario Interno vigentes. Reciben capacitación sobre respuesta a emergencias, primeros auxilios, seguridad y protección, se les da una conferencia sobre la protección al medio ambiente y una reseña general del proceso tecnológico de la entidad. Se capacita además en las instrucciones iniciales específicas del puesto que requiera para el cumplimiento de sus funciones. Aunque las estrategias, políticas, procedimientos, valores a compartir se publican, las acciones de comunicación de los mismos resultan insuficientes y muchos de los trabajadores no lo dominan a cabalidad.

#### **Tarea 4. Diagnóstico del funcionamiento de los diferentes mecanismos y órganos de dirección**

Mediante las entrevistas y observación efectuada a diferentes reuniones que se desarrollan en la entidad y en la revisión de varias actas de dichas reuniones, permitió comprobar lo siguiente:

En la empresa predomina la comunicación vertical descendente por ser una herramienta extremadamente importante en el cumplimiento de las tareas propuestas, pues la cantidad de decisiones que se toman, responden al proceso productivo propio de la entidad, que de forma ininterrumpida opera las 24 horas del día y mantiene lo vertical como una necesidad insustituible.

- Los consejos de dirección se desarrollan quincenalmente en sesiones ordinarias; y de ser necesario se realizan en sesiones extraordinarias. Son programados en el plan de trabajo anual de la entidad. Se pudo observar que por lo general se desarrollan según el orden del día previsto y en ocasiones comienzan con algunos minutos de retraso. Asisten todos los miembros efectivos (Funcionario Principal de Operaciones, Subdirector General, Subdirectores, el Secretario General del Sindicato y son invitados permanentes el Secretario del Buró del Partido de la empresa y el de la UJC). Además según la importancia de los temas a tratar son invitados trabajadores que con su vasta experiencia puedan aportar o sugerir en el tema que se va a debatir. En reiteradas ocasiones el debate de los puntos a tratar se extiende en su análisis según el grado de complejidad del tema tratado, lo que no resulta eficiente para este tipo de actividad, las intervenciones resultan extensas y repetitivas por parte de algunos “personajes”.

- Se realizan además los consejillos de producción con frecuencia diaria, comienzan a la hora programada y participan todos sus miembros. Este tipo de reunión tiene la característica de ser más dinámica, su tema gira sobre los puntos claves que tienen incidencias directas en el cumplimiento del plan de producción en el día a día.
- Los jefes de áreas realizan sus consejillos semanales con los trabajadores de sus áreas para analizar los aspectos esenciales que contribuyen al logro del plan de producción. En este espacio también se atienden las inquietudes de los trabajadores pero desde el punto de vista de su radio de acción.
- Los matutinos se realizan con una frecuencia mensual a nivel de empresa y por áreas se realizan semanalmente. En los mismos se debaten temas de impacto de la actualidad territorial, nacional e internacional, aspectos de la producción, seguridad, salud y medio ambiente de la empresa, así como se le da participación a los factores del área: PCC, CTC, UJC y administración.

La comunicación horizontal está presente en menor medida y fluye entre los trabajadores y administrativos de las diferentes áreas, durante los intercambios que se efectúan para analizar cualquier situación de trabajo.

- La entidad cuenta con otros órganos asesores como son las comisiones de cuadros y las reuniones de revisión del cronograma de proyectos, además de contar con los comités económicos que se realizan semanalmente. Se pudo observar que la mayoría de los empleados asimilan positivamente los mensajes que se les trasmite ya sean de tareas, de mantenimiento o humanos, demostrándolo con gestos que denotan aceptación. Todas se desarrollan según la planificación del plan de trabajo, en las mismas tiene participación los directivos según el tipo de reunión y cuando estos se ausentan los substituyen las reservas de cuadros designadas para cada uno. Se evidencia un estilo participativo donde cada directivo expresa su opinión.
- Las reuniones del Director con los trabajadores, las cuales se realizan trimestralmente muestran un predominio de comunicación vertical descendente en su etapa inicial, en las mismas participa el Funcionario Principal de Operaciones junto con todos los miembros del Consejo de Dirección y es el momento donde se analizan y transmiten a todos los trabajadores información operativa de la entidad relacionada con los resultados en cuanto a la seguridad, salud y medio ambiente, comportamiento de la producción en el trimestre, resultados económicos y la

información en cuanto a la gestión comercial. En su etapa final predomina la comunicación vertical ascendente pues es el momento en el cual se procede a escuchar todas las inquietudes, ideas o preocupaciones formuladas por parte de los trabajadores, cara a cara con la alta dirección de la empresa, aunque en los últimos tiempos ha disminuido considerablemente pues las respuestas a los problemas planteados no han sido certeras influyendo esto de manera negativa en las actuales relaciones de comunicación en la entidad.

De forma general, la observación arrojó que existe orientación a lo comunicacional, pues los canales formales son explotados a través de asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, las reuniones, las circulares, las cartas, las entrevistas, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.

Los órganos de dirección funcionan de forma estable. Antes de desarrollarse éstos, se circulan los informes para que los mismos sean analizados y las reuniones resulten más eficientes. De igual forma se realizan las reuniones de afiliados donde la dirección rinde cuenta de su gestión a los trabajadores.

#### **Tarea 5. Diagnóstico del estado de los documentos rectores en materia de comunicación en la entidad. Manual de gestión de comunicación y el Manual de identidad corporativa**

En la entidad no se encuentra elaborado el manual de gestión de comunicación por lo tanto no está implantado el sistema de comunicación en la organización. Existe el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo donde en su capítulo 19 se hace referencia a la comunicación solo desde el punto vista informativo pues se vincula directamente a la política no. 4 "Información a los Trabajadores" establecida a nivel de empresa donde aparece además, una breve reseña al sistema de comunicación entre las distintas unidades organizativas, tratando el tema de la comunicación como una acción aislada y dispersa al carecer de un procedimiento que de forma bien explícita, se precisen los objetivos y políticas de comunicación y se interrelacionen todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa.

Sin embargo está confeccionado el manual de identidad corporativa de reciente actualización donde están definidos los principales elementos en los que la empresa

debe accionar para su reconocimiento en el entorno y en el mercado. En el manual no se especifica la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación y tipos de mercado. Se exponen las normas que rigen el identificador en todo tipo de soportes gráficos.

Es un manual de consulta al que se debe acudir para conocer las posibilidades gráficas de la imagen visual de la entidad. Describe los signos gráficos escogidos para mostrar la imagen de la organización, así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño. Explica a través de ejemplos, la oportunidad y el lugar de utilización de la imagen. En él se especifican las tipografías y colores corporativos a utilizar, el símbolo o isotipo, además se muestra el logotipo, cuyas funciones permiten distinguir, identificar, memorizar y asociar, la imagen al público.

Otro mecanismo de muestra es el identificador, formado por el logotipo de la empresa el cual se detalla en las diferentes variantes y combinaciones en que puede aparecer el identificador.

Su aplicación está asociada en cuatro vertientes: aplicación institucional (papelería) como sobre de cartas, hoja de fax, tarjetas de presentación, diplomas y reconocimientos, hoja timbrada y sistema de solapines, aplicación emblemática en banderas, aplicaciones digitales ya sea como fondo de pantalla y presentaciones, aplicación promocional en gorras, pullovers, jarras, llaveros, fosforeras, bolsos, entre otros y aplicación en vehículos automotores ya sean ligeros o pesados. Es importante destacar que la entidad utiliza en gran medida el logo que la identifica, proyectando así la personalidad de la entidad tanto a los clientes internos como externos.

Mediante la revisión de los documentos existentes se pudo constatar que no se encuentran definidos las políticas y objetivos de la comunicación. Tampoco están efectivamente caracterizados los públicos, tanto internos como externos en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional. No está debidamente identificado el personal autorizado a emitir mensajes directos y no existe una caracterización de mensajes a emitir por la unidad. En el presupuesto general de la empresa tampoco existe una partida destinada a la comunicación.

## **Tarea 6. Diagnóstico de las herramientas de comunicación**

Mediante la aplicación del cuestionario se pudo conocer que las principales vías de

información identificadas fueron: semanario “El Níquel” en un 97%, las reuniones trimestrales con los trabajadores un 94%, el 92% consideró la realización de los matutinos y el uso del correo electrónico alcanzó un 58%. El resto de las vías no sobrepasaron el 50%. (Ver anexo 15).

A través de la observación efectuada a los murales de la entidad se demostró que en cada una de las áreas tanto en el edificio administrativo donde se encuentran ubicadas la mayoría de las áreas de regulación y control, en los talleres de la Subdirección de Mantenimiento, en operaciones mineras de la Subdirección Mina y en las plantas de producción se encuentran ubicados diferentes murales. Los mismos presentan mensajes en temas relacionados con las efemérides del mes en curso, informaciones sindicales, plan de prevención de riesgos, ahorro de energía, guardia obrera, resultados del plan de producción, resultados de los principales indicadores económicos, información sobre las actividades del partido y sus prioridades, algunas resoluciones de vital importancia para la empresa y diversos mensajes relacionados con la actividad específica que realizan en cada área, pero en su gran mayoría presentan un mediano nivel de actualización, no son atractivos y tampoco presentan una correcta ubicación que de total visibilidad a la información reflejada, por lo que reviste a que se le preste poca importancia al contenido de los mismos.

La entidad cuenta con una Sala de Historia donde se exponen los premios y reconocimientos productivos que ha alcanzado la empresa desde su creación hasta la actualidad. La misma según procedimiento establecido de acogida es visitada por cada trabajador de nuevo ingreso y cualquier visita que se realice a la entidad. Además cuenta con videos institucionales relacionados fundamentalmente con información general del proceso productivo de la empresa, la seguridad industrial, fechas conmemorativas entre otros.

Los medios informáticos son de los más utilizados en la empresa. En todas las áreas existe un alto número de computadoras que están en muy buen estado. Sin embargo, en los dos últimos años ha disminuido la disponibilidad técnica de las impresoras al carecer de tóner y en un menor porcentaje se encuentran fuera de servicio. La entidad cuenta con un sistema de memorándum mediante el cual todo el que rige política o rectorea un proceso en la entidad tiene derecho a enviar información a través de la red informática.

El correo electrónico es una de las vías fundamentales para transmitir información entre los directivos, mandos intermedios y los distintos departamentos, además de utilizar los dos fax ubicados en la Dirección, Subdirección General, Departamento de Seguridad y Salud y en el Departamento de Compras para establecer comunicación con los diversos organismos externos. Se dispone también del uso de trunking y teléfonos en todas las áreas de la empresa encontrándose todos en buen estado de conservación. Como se puede apreciar la instalación cuenta con diversos medios de comunicación, sin embargo la entidad no dispone de una radio base y un buzón de quejas y sugerencias que contribuya a que exista mayor fluidez de la comunicación interna, por lo que es necesario resolverlos para garantizar un mejor funcionamiento del sistema comunicativo.

### **Paso 8. Diagnóstico de la existencia de ruidos o barreras en la comunicación**

La aplicación de la encuesta para determinar los ruidos o interferencias que afectan con mayor frecuencia el proceso comunicativo en la entidad, arrojó los resultados siguientes (Ver anexo 16).

Los trabajadores coinciden en clasificar con una mayor frecuencia los ruidos:

- El desarrollo de excesivos controles (76%)
- El desarrollo de reuniones ineficientes (68%)
- El desarrollo de reuniones innecesarias (61%)
- Burocratismo (58%)
- Aparición de tareas urgentes (57%)

Todos estos ruidos identificados en mayor cuantía pueden traer aparejados problemas en la efectividad de las operaciones del colectivo laboral en la entidad, al efectuarse excesivos controles de las actividades de operación, servicios y mantenimiento por parte de los administrativos, puede provocar desconfianza en los trabajadores a la hora de ejecutar sus tareas habituales pues no se sienten cómodos al no poder trabajar con total libertad y estar siempre pendientes de ser requeridos en cualquier momento, pueden sentirse presionados y cohibidos al no poder autorrealizarse por estar constantemente controlados.

El desarrollo de reuniones ineficientes e innecesarias, en las que se ejecutan largas intervenciones y el burocratismo en conjunto repercuten en el buen funcionamiento de la empresa pues los administrativos permanecen la mayor parte de su tiempo reunidos y todo esto entorpece el rápido desenvolvimiento de los procesos en una empresa. Aspectos, cuestiones o problemas que pueden ser resueltos de manera sencilla se dilatan y toman más tiempo resolverlas. Esto puede traer consigo además el inevitable distanciamiento entre los trabajadores y administrativos afectando por tanto la comunicación entre los diferentes niveles.

Aunque en menor medida también se consideraron causas de ruidos o barreras la aparición de tareas urgentes que puede generar desconcentración en el cumplimiento de las responsabilidades en cada cargo, además muestra falta de planificación de las tareas y responsabilidades por parte de los administrativos. Los trabajadores coincidieron además en identificar como ruidos de poca frecuencia las interrupciones imprevistas, las intervenciones largas en las reuniones, la demora en tomar decisiones, la información deficiente y la no delegación de tareas.

Todos estos ruidos aunque se producen con poca frecuencia pueden afectar en algún momento la comunicación interna, provocando que disminuyan la motivación y el buen desempeño de los trabajadores y al mismo tiempo los niveles de calidad en los procesos de la entidad.

Además de las barreras o ruidos identificados anteriormente, mediante la observación directa y los aspectos ya analizados durante la investigación, se resumieron otros aspectos que constituyen ruidos en la comunicación interna:

- ✓ Desactualización y deterioro de los murales
- ✓ Falta de un presupuesto anual destinado a la actividad de comunicación interna
- ✓ Falta de interés por parte de los trabajadores respecto a la información de la entidad
- ✓ No existe un responsable en la entidad que atienda la comunicación interna

## **Paso 9. Diagnóstico de las vías de retroalimentación**

Para la aplicación de la encuesta a directivos se calculó el tamaño de muestra, utilizando la fórmula (1). De una población total de 112 cuadros se obtuvo una muestra de 84, para un nivel de confianza del 90%, valores p y q de 0,5 y un error del 4%.

Mediante la aplicación del instrumento del anexo 9 sobre la retroalimentación se pudo comprobar que el 49% de los directivos considera las reuniones, el 25% los contactos personales con los subordinados y el correo electrónico 18% como las vías más útiles para recibir información. Reconocen recibir la mayor cantidad de la información de las diferentes fuentes, pero predominan las provenientes de la máxima dirección 31%, los especialistas 22%, las sugerencias y opiniones de homólogos 21% y en menor medida 18% de los subordinados inmediatos. De forma general utilizan frecuentemente los mecanismos de retroalimentación y entre los más utilizados prevalece el chequeo de tareas y acuerdos 35%, las visitas de chequeo y supervisión 25% y en menor frecuencia los recorridos por las áreas 15%. El 49% de los administrativos opina que los trabajadores se preocupan poco porque se les brinde información que esté relacionada con su trabajo y el 100% de los encuestados coinciden en concederle gran importancia a la comunicación que se desarrolla en el interior de la empresa. (Ver anexo 17).

### **Paso 10: Análisis de los resultados del diagnóstico con las áreas de la organización**

En este paso se desarrolló una sesión de trabajo con la alta dirección (**cubano - canadiense**) de la empresa, las organizaciones políticas y sindicales, así como representantes de las diferentes áreas. En este espacio se expusieron las principales problemáticas encontradas en la realización del diagnóstico y de conjunto se evaluaron estrategias y propuestas de acciones para solucionarlas. Se les explicó a todos los responsables la necesidad de perfeccionar la comunicación interna en la empresa, aprovechando las potencialidades existentes y mitigando las deficiencias detectadas. Además se recogieron las principales opiniones de directivos y trabajadores sobre el tema para pasar a la próxima etapa del procedimiento.

#### **2.2.3 Fase III. Perfeccionamiento del proceso de comunicación**

En esta fase se procedió a la elaboración del plan de mejoras al proceso de comunicación en la entidad y a la proyección de políticas y estrategias partiendo de los principales problemas detectados durante el diagnóstico realizado en la empresa.

## **Paso 11. Elaboración del plan de acción para el perfeccionamiento**

Teniendo en cuenta los principales problemas identificados en el diagnóstico al proceso de comunicación interna, se diseñaron acciones de mejoras por parte del equipo de trabajo, para favorecer el cumplimiento de los objetivos del negocio y beneficios de la organización, reputación e imagen, a través de un correcto funcionamiento del proceso de comunicación de la empresa. (Ver anexo 18).

## **Paso 12. Control de las acciones definidas**

Como es el primer ciclo de aplicación de este procedimiento en la organización objeto de estudio, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas, comparándose con el análisis realizado en esta investigación, además de conocer nuevos factores que pudieran influir en la comunicación interna.

### **2.3 Conclusiones parciales**

- 1- Se seleccionó y contextualizó un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. a través de 3 fases, 12 pasos y varias tareas. En él se reflejan las técnicas y herramientas para el diagnóstico y perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa. En el mismo resultan significativos los elementos siguientes:
  - a) Se re-elaboraron los criterios a tener en cuenta en la caracterización de la empresa, dada sus particularidades como empresa mixta, eliminando algunos aspectos cuya divulgación no está autorizada por la alta dirección de la entidad o no se poseen.
  - b) Se adecuaron las técnicas y herramientas a utilizar en cada fase del procedimiento atendiendo a las características de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. Se incluye el análisis de los resultados del diagnóstico con las áreas de la organización, sirviendo este como punto de partida para la proyección de las estrategias de solución que serán recogidas en el plan de medidas que se propone.

- 2- A través del diagnóstico se conocieron los diferentes puntos de vista del colectivo laboral en la entidad y se detectaron las principales deficiencias en el proceso comunicativo tales como:
- a) los trabajadores no dominan la misión, visión, algunos valores definidos, las políticas y procedimientos
  - b) no está elaborado el manual de gestión de comunicación y no existe en la entidad un área o responsable que atienda la actividad de comunicación interna
  - c) no está contemplado en el plan de capacitación de la entidad recibir cursos específicos relacionados con la comunicación interna o externa
  - d) existen dificultades en el uso de los canales y medios de comunicación pues los murales presentan datos desactualizados en su contenido, así como la inexistencia en la entidad de una radio base y un buzón de quejas y sugerencias.
- 3- La aplicación parcial del procedimiento permitió, además de conocer la situación actual de la entidad en materia de comunicación interna, elaborar un plan de acción para su perfeccionamiento donde se definieron los responsables del cumplimiento de las tareas, así como la fecha de cumplimiento.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. La comunicación interna para la empresa es de vital importancia pues se encamina a asegurar el desarrollo de una política organizacional alineada con la cultura y el sistema de valores que responda a las metas y objetivos organizacionales trazados.
2. En el análisis de los procedimientos consultados se destacan aportes significativos para la mejora de la comunicación. Todos enfocados a empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial por lo que resulta difícil su correcta aplicación en empresas mixtas, por lo que se hace necesario seleccionar un procedimiento y adecuarlo a las características propias de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.
3. Se seleccionó y contextualizó un procedimiento para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. a través de las fases, pasos y tareas que lo conforman.
4. Con el desarrollo de esta investigación se logra dar cumplimiento a los objetivos propuestos, diagnosticándose la situación actual que presenta la comunicación interna en la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. lo que permitirá avanzar en la consolidación e implementación del Sistema de Comunicación Organizacional de la empresa.
5. Se elaboró un plan de acción para la mejora del proceso de comunicación interna, mediante el cual la entidad podrá dar inicio a un proceso de cambios que le garantice los resultados deseados.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio, hasta lograr el perfeccionamiento de la comunicación interna.
2. Crear las condiciones técnico - organizativas necesarias para la implementación de las acciones propuestas.
3. Utilizar los resultados de esta investigación en la proyección del Sistema de Comunicación Organizacional de la empresa mixta Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A.
4. Utilizar el informe de esta investigación como material de estudio para futuros investigadores o profesionales en formación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alfonso Sablón, J.C. (2009). Diseño de una estrategia de comunicación en la CANEC Sucursal Holguín. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín.
2. Almirrall, A. (2010). Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de QUIMEFA. Trabajo de Diploma. La Habana. Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echeverría". Cujae. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial.
3. Argüelles Ardevol, Y. (2015). Procedimiento para determinar los valores compartidos. Aplicación parcial en Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. Tesis en opción al Título de Ingeniera Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
4. Bartoli, Annie. (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Ediciones Paidós Ibérica.
5. Batista García, Y. (2009). Estrategia general de comunicación interna para la UEB Servicentros de CUPET Holguín. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín.
6. Batista González, L. (2012). Estrategia de comunicación interna en el Centro de Inmunología y Biopreparados de Holguín. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín.
7. Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990). Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto. Madrid.
8. Betancourt García, Lisbet. (2009). Diagnóstico de comunicación interna y diseño de sistema de comunicación. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
9. Brito Rodríguez, J.A. (2007). Sistema de comunicación para la gestión integral de la calidad del Hotel PALCO. Tesis en opción al Título de Máster en Marketing y Comunicación. Universidad de la Habana.
10. Caldevilla Domínguez, David. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Visión Libros.

11. Campdesuñer Almaguer, I. (2015). Procedimiento para la mejora del proceso de comunicación institucional. Aplicación en la empresa Geominera Holguín. Tesis en opción al Título de Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
12. Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; La retroalimentación como fuente de satisfacción, en Razón y Palabra, No. 56. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>.
13. Cobiellas Herrera, L. M. (2011). Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica. Tesis en opción al Título de Máster. La Habana. Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echeverría". Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial.
14. Consejo de Ministros. (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
15. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución 60: Normas del Sistema de Control Interno.
16. Costa, J. (1999). La Comunicación en Acción, Paidós
17. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3ra ed. Vol. 1). La Habana: Editorial Félix Varela.
18. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación de recursos humanos. Aplicación en entidades del destino turístico Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
19. De Miguel Guzmán, M. y Zaldívar Velázquez, R. (2000). Temas de gestión de recursos humanos. Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Holguín.
20. Díaz Expósito, E. (2009). Diagnóstico de la comunicación Interna en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín, "VERTICE". Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
21. Dumont Vázquez, M. (2013). Diagnóstico de comunicación en la empresa mixta Ferroníquel Minera S.A. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en

- Comunicación Social. ISMM de Moa. "Dr. Antonio Núñez Jiménez". Facultad de Humanidades.
22. Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
  23. García Expósito, A. (2013). Análisis del proceso de Comunicación Institucional en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
  24. Gaspar Salazar, L. (2009). Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en Villa "El Bosque" de Holguín. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
  25. Goldhaber, Gerald. (2000). Comunicación Organizacional, Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.
  26. Gómez Carballo, Alejandra. y Gutiérrez López, H. (2010). Diagnóstico de comunicación interna y diseño de un manual de gestión de la comunicación interna para el Banco Exterior de Cuba. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
  27. González Laffita, R. (2007). Diagnóstico de comunicación interna en el Centro Provincial de la Música "Rafael Prats" de Villa Clara.
  28. González Peña, V. (2009). Plan estratégico de comunicación interna para la división Radio Cuba Holguín. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
  29. Grillo González, A. (2007). Diagnóstico de comunicación interna en el Instituto de Comercio Exterior. Tesis en opción al Título de Master en Ciencias de la Comunicación Social. Universidad de la Habana.
  30. Guerra Rodríguez, I. (2005). Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista.
  31. Herrera Leyva, (2009). Estrategia de comunicación para fomentar los valores empresariales en el público interno. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
  32. Kings Núñez, K.I. (2012). Comunicación Organizacional. Tipos y formas. king\_3177arrobahotmail.com

33. Kreps, Gary. 1995. La comunicación en las organizaciones. Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
34. Lauzao Serrano, N. y Rodríguez Piña, R. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional Ciencias Holguín, Revista trimestral Año XVIII, abril-junio, Ciencias Holguín ISS 1027-2127.
35. Marín, Lucas. (1997). La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed. Colección Bosch Comunicación. Barcelona
36. Martínez Nocedo, Y. (2010). Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional. La Habana. Ediciones Logo, 2010. ISBN 978-959-7159-14-8.
37. Martínez Sánchez, A.L. (2013). Propuesta de un programa de comunicación interna en PEMEX. Proyecto Profesional para optar por el título de Licenciada en Ingeniería, en Negocios y Gestión Empresarial. México.
38. Martínez, Laura. Cultura y clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com.htm>. [Consulta: marzo, 2013].
39. Mayo Alegre, J. y Cordero Zaragoza, A. (2011). El capital humano, diseño de un sistema de gestión. En observatorio de la Economía Latinoamericana, N. 146.
40. Medina Machado, A. (2014). Diagnóstico de la comunicación interna del Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) en el mes de agosto 2013. Tesis de Comunicación Social No Publicada. Universidad Centroamericana.
41. Merlano Medrano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones, en contribuciones a la economía, marzo 2012. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/>.
42. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana.
43. Negrón Martínez, Y. (2011). Tesis en opción del Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
44. Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3000:2007. Sistema Integrado de Capital Humano. Vocabulario.
45. Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3001:2007. Sistema Integrado de Capital Humano. Requisitos.

46. Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3002:2007. Sistema Integrado de Capital humano. Implantación.
47. Pérez Arencibia, S. (2009). Estrategia de Comunicación Educativa para la Gestión Ambiental de las aguas subterráneas en el Consejo Popular Pueblo Nuevo. Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
48. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
49. Redding, W. C. (1973). Communication Within the Organization, Nueva York: Industrial Communication Council.
50. Rendón Fernández, M. y Cabrera Díaz, N. (2006). Estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad. Tesis en opción al Título de Máster en Marketing y Comunicación. Universidad de la Habana.
51. Rodríguez Guilarte, R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de capital humano en empresas mixtas. Aplicación parcial en Pedro Sotto Alba - Moa Nickel S.A. Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
52. Rodríguez Temprana, I. (2011). Estudio diagnóstico y estrategia de comunicación interna de la Agencia de Viajes Receptiva Havanatur Tour & Travel.
53. Rojas, M., Cabrera, A., García, L. & Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA.
54. Shannon, Claude, y Warren Weaver. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Illinois: University of Illinois Press,
55. Solano Santos, L.F. (2008). La imagen corporativa como efecto de la asunción de la responsabilidad social. Madrid: Ediciones del Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas.
56. Thayer, Lee. (1968). Communication and Communication Systems. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

57. Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación y cultura, entramados de interrelaciones. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas
58. Trelles Rodríguez, I. (2002). Modelo de gestión de comunicación organizacional. Tesis de opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana. La Habana.
59. Trelles Rodríguez, I. (2004). Comunicación organizacional, Selección de lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004.
60. Trelles Rodríguez, I. (2005). Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. En Revista Espacio # 10.
61. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cuba.
62. Zylberdyk, Y. (2003, abril 20). Herramientas de comunicación interna en la empresa. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/herramientas-comunicacion-interna-empresa>.

## ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre cultura organizacional

**Fuente:** Campdesuñer Almaguer (2015). Adaptada para esta investigación

1. ¿Conoce el año de fundación de la Empresa? Sí\_\_\_ No\_\_\_

a) Escríbalo por favor

-----

2. Enuncie la filosofía o misión de su Empresa.

-----

-----

3. Enuncie la visión de su empresa

-----

-----

4. Diga, por favor, cuál o cuáles son las prioridades de la Empresa.

-----

-----

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

Aspecto	Débil	Poco Fuerte	Bastante Fuerte	Muy Fuerte
Gestión de recursos humanos				
Gestión ambiental				
Seguridad y salud en el trabajo				
Imagen empresarial				
Gestión comercial				
Atención al hombre				

6. ¿Conoce usted los valores compartidos por la Empresa? Sí \_\_\_ No \_\_\_

a) Enúncielos

-----

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

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

Bastante cumplidora \_\_\_ Muy cumplidora \_\_\_

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

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

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

Mal \_\_\_ Regular \_\_\_ Bien \_\_\_ Es el Óptimo \_\_\_

10. ¿Conoce alguna crisis importante sufrida por su entidad?

-----  
-----

11. Valore los siguientes aspectos en la medida que se correspondan con la realidad actual de la Empresa.

Aspecto	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho
Competitividad interna				
Seguridad en el empleo				
Compañerismo				
Atención al trabajo				
Información sobre los planes de la entidad				

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

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

Anexo 2: Encuesta sobre clima interno

**Fuente:** Campdesuñer Almaguer (2015)

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo? :

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

2. En igualdad de condiciones profesionales, ¿se cambiaría a otra instalación o entidad para desarrollar un trabajo similar? :

Sí\_\_\_ Quizás\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

<b>Aspecto</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
La promoción interna				
La comunicación con los superiores				
La comunicación con sus compañeros				
La colaboración con el trabajo				
La libertad individual				
El compañerismo				

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

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

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

Bastante \_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_

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

<b>Aspecto</b>	<b>No es cierto</b>	<b>Es poco cierto</b>	<b>Es bastante cierto</b>	<b>Es muy cierto</b>
Una gran familia				
Ambiente normal				
Un club de amigos				
Camaradería				

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

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

8. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado en la Empresa?

Señale sólo cinco:

Individualista \_\_\_ Apático \_\_\_ Puntual \_\_\_ Emprendedor \_\_\_ Cumplidor \_\_\_

Ambicioso \_\_\_ Agresivo \_\_\_ Dispuesto a ayudar \_\_\_ Con espíritu de equipo \_\_\_

Responsable \_\_\_ Aplicado \_\_\_ Consciente \_\_\_ Eficaz \_\_\_ Otros \_\_\_

(Cuáles) \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Me facilita la formación imprescindible \_\_\_\_\_

No se interesa por mi formación \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

15. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo? (planes, decisiones, etc.):

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

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

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

17. ¿Recibe a tiempo las informaciones?

Nunca \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

18. La información de la entidad la recibe por:

La alta dirección \_\_\_\_ los mandos intermedios \_\_\_\_ Otras fuentes \_\_\_\_\_

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

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

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

La retribución percibida \_\_\_\_\_

La seguridad en el empleo \_\_\_\_\_

Las posibilidades de promoción \_\_\_\_\_

El interés de su trabajo \_\_\_\_\_

El ambiente de trabajo \_\_\_\_\_

Otras (especifique) \_\_\_\_\_

21. 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 \_\_\_\_

22. La Empresa en los últimos años:

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

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

23. En los próximos años piensa que:

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

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

### Anexo 3: Encuesta de comunicación interna

**Fuente:** Pérez López (2015)

Trabajador (a): A continuación aparecen una serie de preguntas relacionadas con aspectos que se incluyen en la comunicación interna empresarial. Conteste las mismas con respecto a su organización.

Gracias por la colaboración.

1. Considera que el Flujo de Información Interna en su empresa es:

Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Aceptable \_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

2. Usted se considera informado como trabajador?

Siempre \_\_\_ Casi Siempre \_\_\_ A veces \_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. Considera que las vías o canales en que se transmiten las informaciones en la empresa son:

Excelentes \_\_\_ Buenas \_\_\_ Aceptables \_\_\_ Malas \_\_\_\_\_

4. Los mecanismos de retroalimentación de la información que tiene implementado la empresa son:

Excelentes \_\_\_ Buenos \_\_\_ Aceptables \_\_\_ Malos \_\_\_\_\_

5. Considera que los mensajes que se transmiten en la empresa se diseñan de forma:

Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Aceptable \_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

6. Según su criterio cuáles son los principales problemas de la comunicación interna que existen en la empresa?

---

---

---

---

7. Seleccione los elementos que Ud. considere que influyen en los problemas de la comunicación:

Ausencia de políticas y estrategias que establezcan y regulen la comunicación.

Falta de gestión en aras de solucionar los problemas existentes.

Recursos insuficientes para cubrir las necesidades existentes en la entidad.

Desconocimiento de los problemas y posibles soluciones.

Ausencia de una estructura dedicada a dirigir el proceso de comunicación.

Otros: \_\_\_\_\_

#### Anexo 4: Encuesta para evaluar el grado de emisión de información

**Fuente:** Campdesuñer Almaguer (2015). Adaptada para esta investigación

Estimado compañero con el objetivo de perfeccionar nuestro sistema de comunicación estamos realizando esta encuesta por lo cual es muy importante conocer su opinión. Por ello pedimos colabore respondiendo las preguntas siguientes.

1. La alta dirección garantiza que los trabajadores conozcan y dominen	Si	No
la misión,		
la visión,		
los valores de la organización,		
su objeto social,		
y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.		

2. Las políticas y procedimientos de gestión de la organización	Si	No
están definidas,		
los trabajadores la conocen,		
los trabajadores la dominan,		
existen los medios para su difusión en el colectivo laboral.		

3. Conoce la estrategia de comunicación interna		
4. Conoce la estrategia de comunicación externa		
5. La alta dirección informa periódicamente los resultados de la organización		
6. Existen vías para que usted pueda expresar lo que desea		

7. Generalmente, ¿quiénes le facilitan orientaciones e información sobre su trabajo y las actividades que se llevan a cabo en la Empresa? (puede seleccionar más de una opción):

Mis compañeros de trabajo más cercanos

Mi jefe inmediato superior

Directivos de otras áreas

Dirigentes políticos

Dirigentes sindicales

Trabajadores de otras áreas

Otros. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_

8. La información que Ud. recibe se refiere, en la mayoría de los casos, a lo siguiente (puede seleccionar más de una opción):

Reconocer resultados del trabajo individual o colectivo.

Orientación de tareas relacionadas con el proceso productivo.

Señalamiento de errores y comportamientos inadecuados.

Divulgación de actividades de diversa índole – efemérides, cumpleaños, eventos, celebraciones.

Evaluación de los procesos de la Empresa.

Otros. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_

9. Califique la información que recibe, por regla general, para el desempeño de sus actividades:

Ninguna \_\_\_\_\_ Poca \_\_\_\_\_ Adecuada a mis necesidades \_\_\_\_\_ Demasiada \_\_\_\_\_

10. Emita su evaluación sobre las siguientes afirmaciones:

Obtengo la atención de mis superiores cuando debo plantear alguna dificultad relacionada con el trabajo:

Falso \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Cierto \_\_\_\_\_

Las vías que existen en la entidad me permiten el planteamiento de mis inquietudes de forma sencilla y oportuna

Falso \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Cierto \_\_\_\_\_

Mis compañeros plantean sus inquietudes cuando es necesario hacerlo

Falso \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Cierto \_\_\_\_\_

Las inquietudes y criterios de los trabajadores son atendidas por los niveles de dirección correspondientes

Falso \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Cierto \_\_\_\_\_

## Anexo 5: Guía de observación para las reuniones

**Fuente:** Campdesuñer Almaguer (2015)

1. ¿La reunión es guiada según un orden del día previamente repartido?
2. ¿Se sigue el orden del día?
3. Se comienza puntualmente a la hora prevista.
4. Duración de la reunión: \_\_\_\_\_
5. Duración de las intervenciones (como promedio):  
Cantidad de: Jefes: \_\_\_\_\_ subordinados \_\_\_\_\_
6. Clima existente: Autoritario \_\_\_\_\_ Participativo \_\_\_\_\_
7. ¿Se escuchan las diferentes opiniones?
8. Indicadores de comunicación no verbal a observar:
  - Posición del cuerpo
  - Posición de la cabeza
  - Aspectos de la cara (mirada, movimiento de la boca, de la frente, y otros)
  - Posición de los brazos (movimientos lentos o bruscos)

Anexo 6: Cuestionario para determinar medios de comunicación interna

**Fuente:** Pérez López (2015)

Estimado compañero (a):

Este cuestionario tiene como objetivo determinar los medios de comunicación que más se emplean en la Empresa. Muchas gracias.

1. Por favor, seleccione cuáles vías considera usted le permiten obtener información oficial sobre las diferentes actividades de la Empresa. (Puede seleccionar más de una opción):

Reuniones trimestrales con los trabajadores

Correo electrónico

Matutinos

Murales

Boletines impresos

Intranet

Asambleas de representantes sindicales

Semanario El Níquel

Otras. Especifique, por favor \_\_\_\_\_

Anexo 7: Guía de observación para los murales y de entrevista para evaluar el estado de los medios de comunicación

**Fuente:** Campdesuñer Almaguer (2015)

Guía de observación para los murales

- Lugar de ubicación
- Calidad de la presentación de la información
- Visibilidad de la información
- Actualización de la información
- Tipos de mensajes utilizados

Guía de entrevista para evaluar el estado de los medios de comunicación

Buenos días, con el objetivo de mejorar el proceso comunicativo en la entidad se está desarrollando un estudio en la misma para evaluar los aspectos positivos y negativos de este proceso. Su colaboración es muy importante para obtener resultados exitosos, muchas gracias.

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para transmitir información en la entidad?
2. ¿Qué estado de conservación presenta la tecnología en la empresa?
3. ¿Cree que esta tecnología es suficiente para que el proceso comunicativo se desarrolle sin dificultad?
4. ¿Cuál es su opinión personal acerca de la importancia que tiene mantener los medios de comunicación en buen estado de conservación?

Anexo 8: Encuesta sobre los ruidos e interferencias en los procesos de comunicación.

**Fuente:** Campdesuñer Almaguer (2015)

En el trabajo cotidiano se presentan constantemente un grupo de ruidos o interferencias que impiden el normal desempeño de directivos y trabajadores. En su caso, cuáles interferencias de las que se relacionan a continuación le hacen perder más tiempo de la jornada laboral establecida o le interfieren en el desarrollo de acciones de comunicación.

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

Anexo 9: Instrumento para evaluar la retroalimentación de la comunicación de los directivos  
(Cuadros)

**Fuente:** Pérez López (2015)

Estimado compañero (a):

La empresa se encuentra involucrada en un importante estudio de su comunicación interna en busca de perfeccionar esta importante actividad. Su colaboración es muy importante y de antemano le agradecemos. Garantizamos una absoluta confidencialidad. Esperamos de usted la mayor sinceridad posible. Muchas gracias.

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

Contactos personales con los subordinados

Reuniones

Correo electrónico

Matutinos

Otras. Especificar \_\_\_\_\_

2. Sus principales fuentes de retroalimentación son:

Especialistas

Máxima dirección

Sugerencias y opiniones de clientes externos

Sugerencias y opiniones de las organizaciones políticas y de masas

Sugerencias y opiniones de homólogos

Subordinados inmediatos

Otras. Especificar \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia utiliza mecanismos de retroalimentación?

Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ En ocasiones \_\_\_ Frecuentemente \_\_\_

4. ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación que más utiliza?

\_\_\_ Visitas de chequeo o supervisión

\_\_\_ Recorridos por las áreas

\_\_\_ Chequeos de tareas y acuerdos

\_\_\_ Intercambio personal con dirigentes y trabajadores subordinados

\_\_\_ Contactos telefónicos

\_\_\_ Emisión de correos electrónicos, indicaciones, cartas.

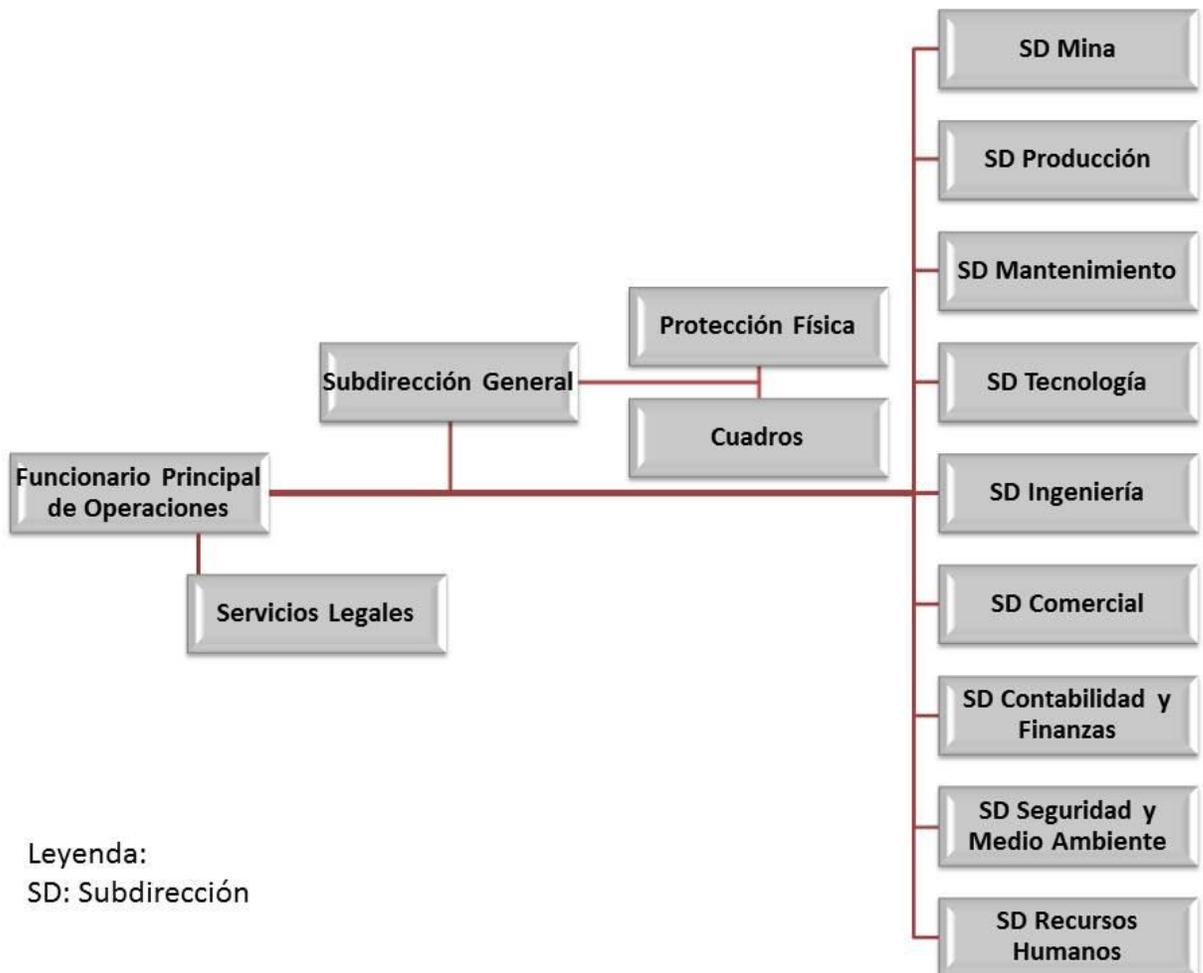
\_\_\_ Otras. Especificar \_\_\_\_\_

5. ¿Se preocupan los trabajadores porque se les brinde información relacionada con su trabajo? Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ En ocasiones \_\_\_ Frecuentemente \_\_\_

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

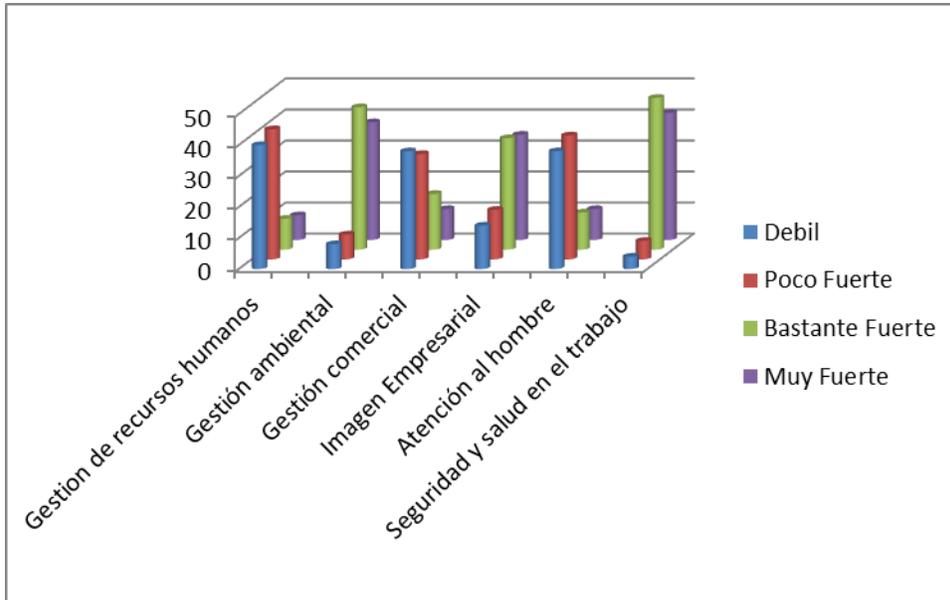
Ninguna\_\_\_Poca \_\_\_ Mucha\_\_\_

Anexo 10: Organigrama de la empresa

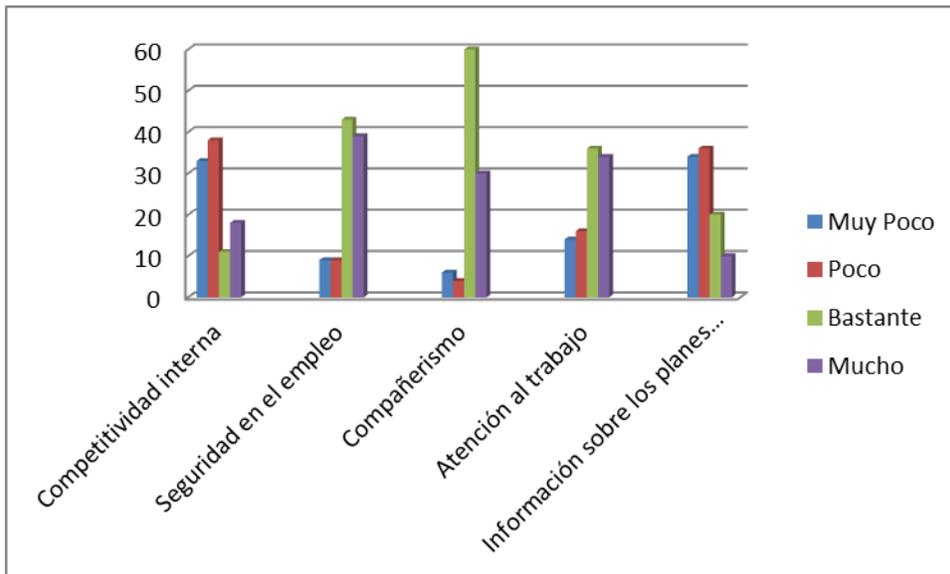


## Anexo 11: Resultados de los efectos de comunicación

### Percepción de los puntos fuertes y débiles de la organización

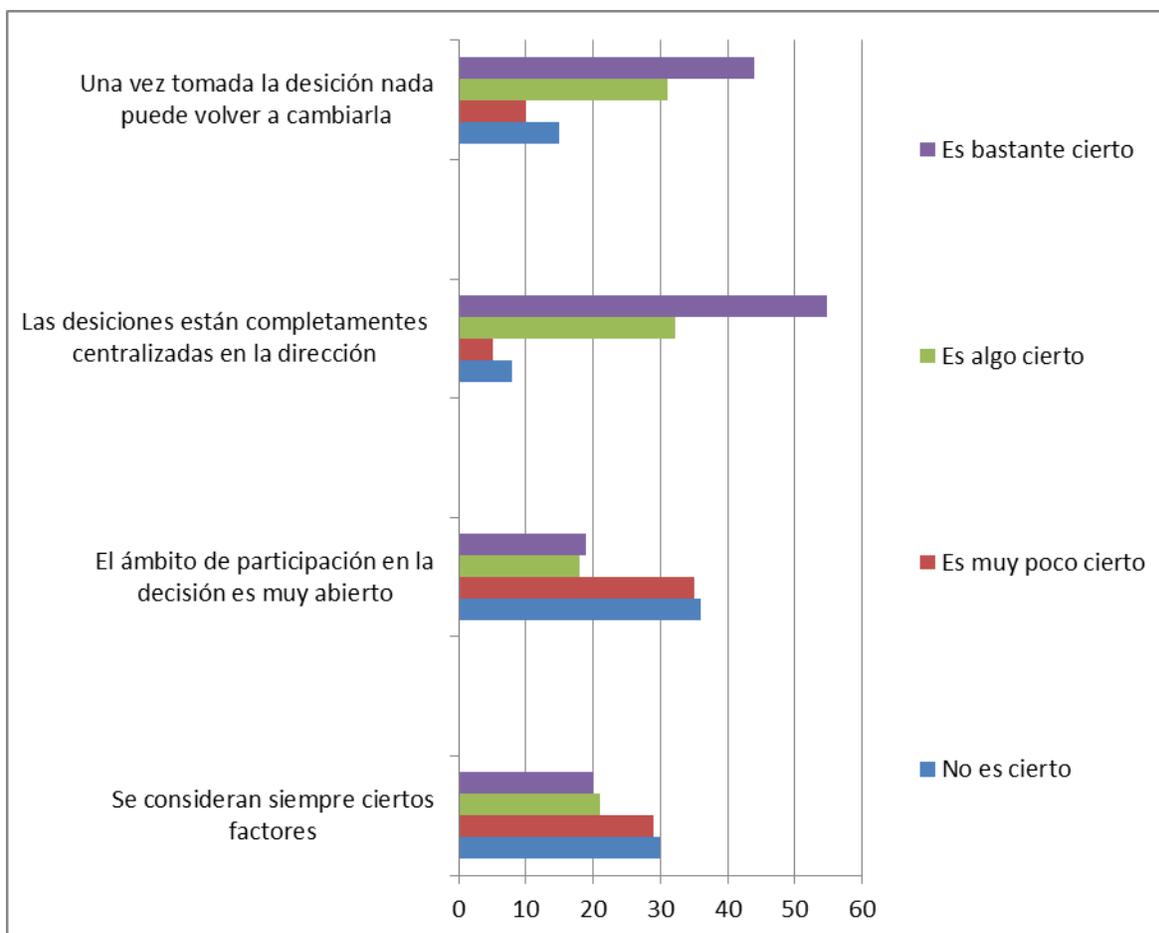


### Percepción sobre el proceso de toma de decisiones



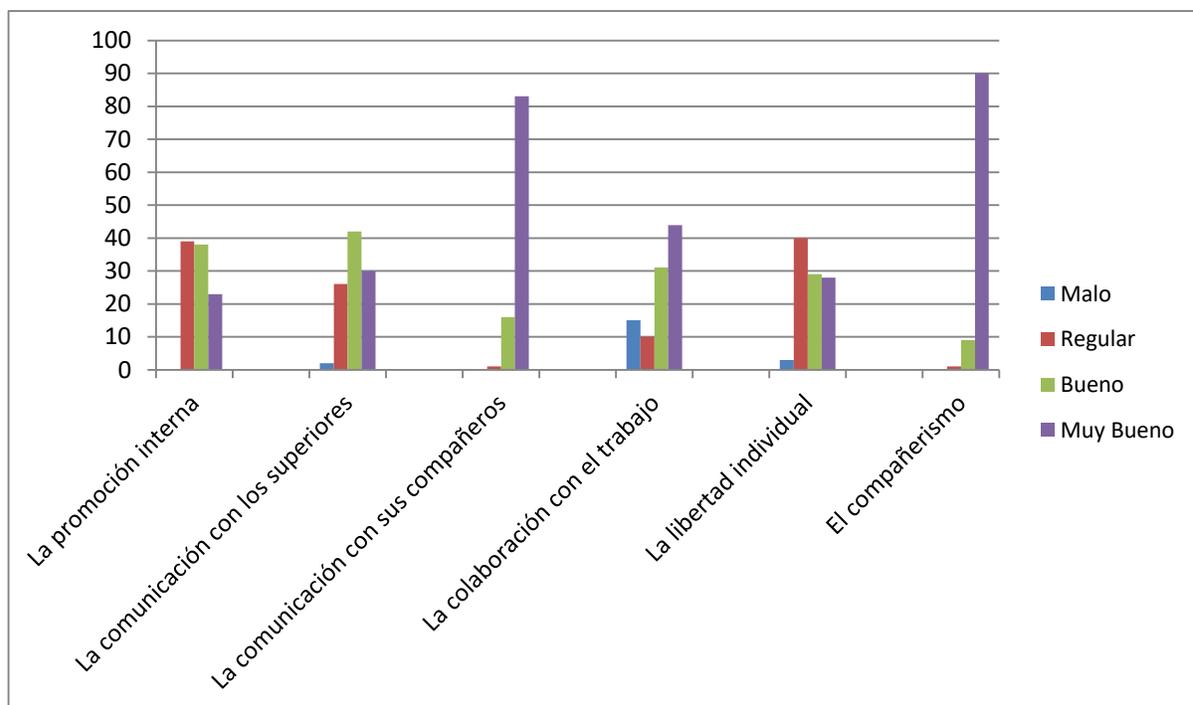
## Anexo 11: Resultados de los efectos de comunicación. Continuación

### Percepción sobre el proceso de toma de decisiones

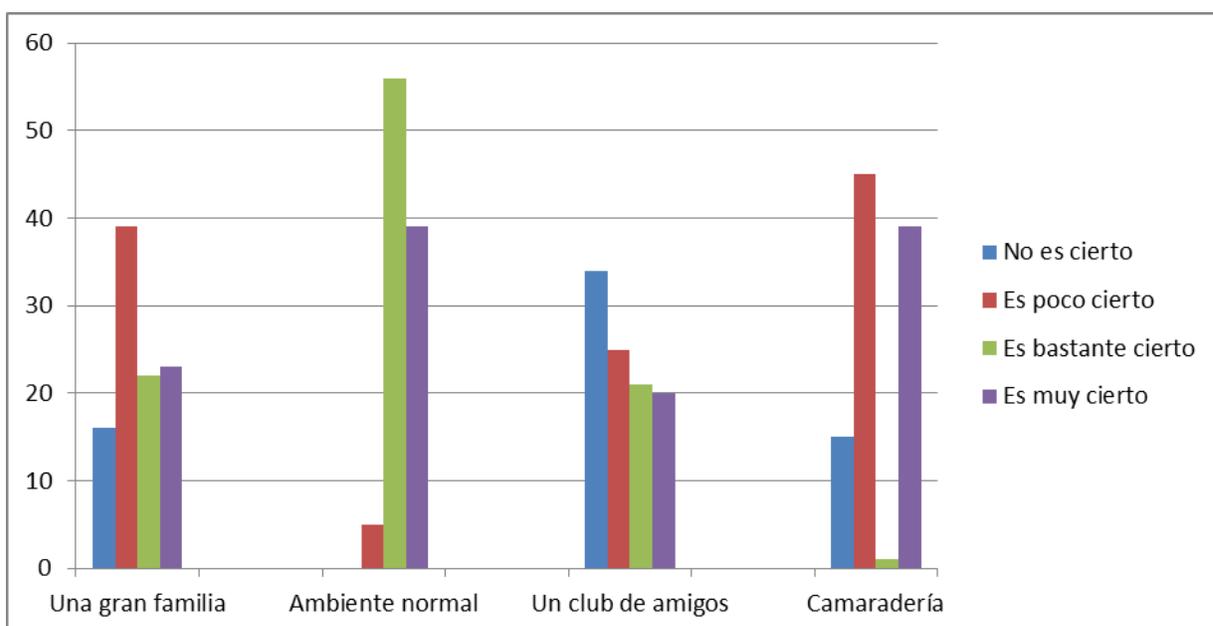


## Anexo 12: Resultados de la percepción del clima interno

### Percepción sobre el clima interno

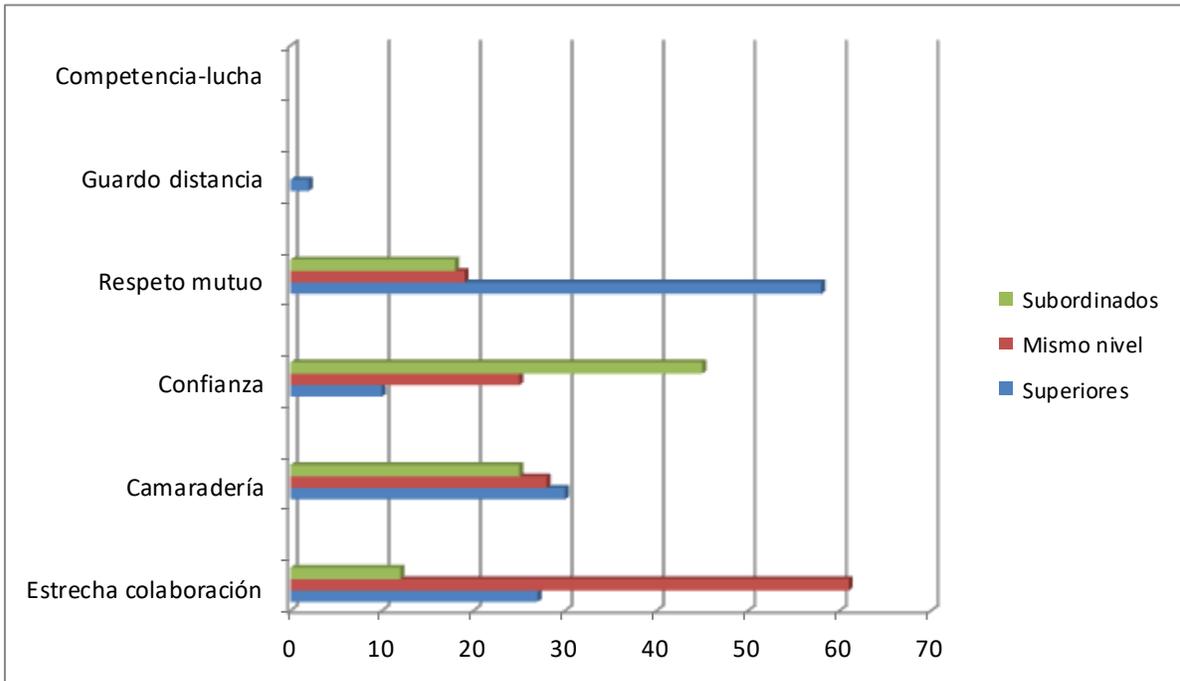


### Tipos de relaciones que existen en la entidad

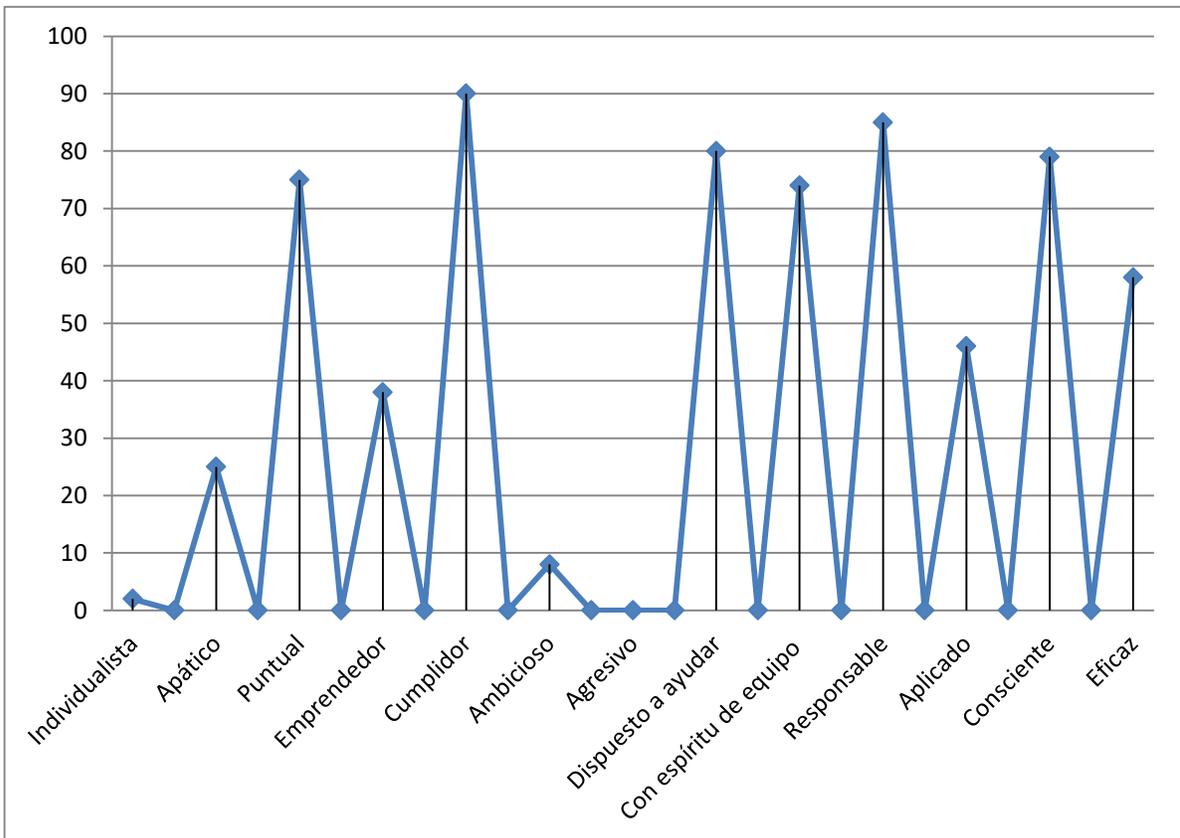


## Anexo 12: Resultados de la percepción del clima interno. Continuación

### Tipos de relaciones que se mantienen en el trabajo

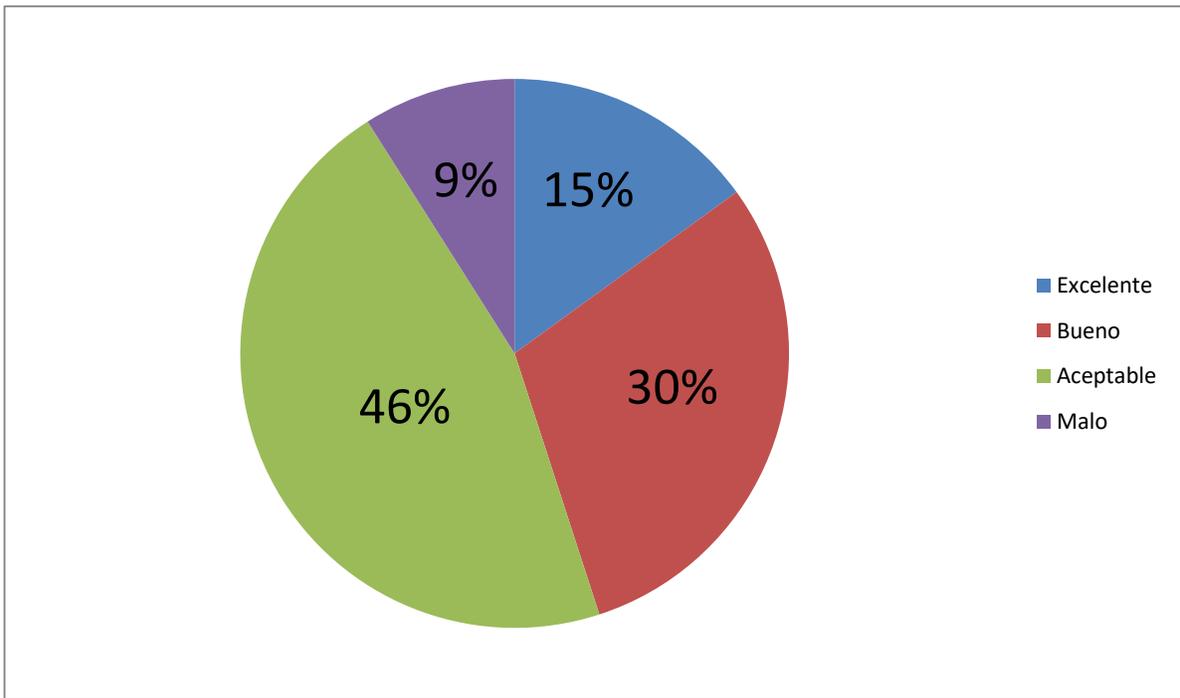


### Rasgos que mejor definen el perfil del empleado en la empresa

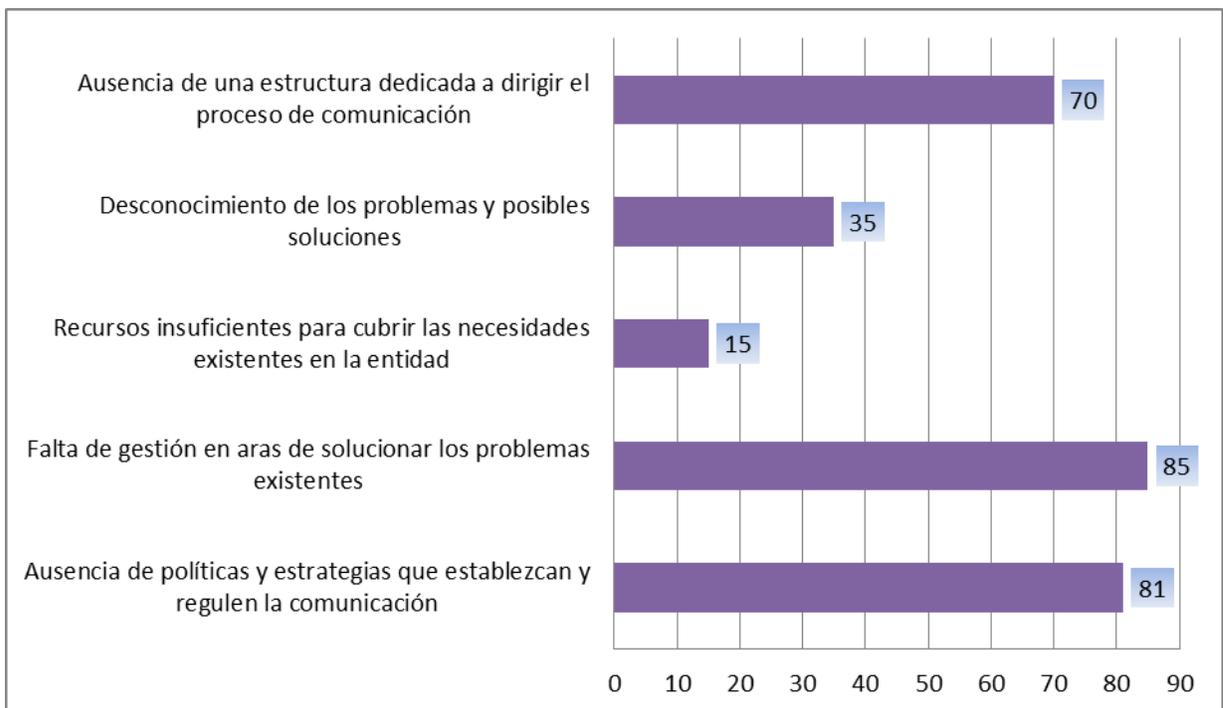


## Anexo 13: Resultados de la percepción de la comunicación interna

### Percepción sobre el flujo de información interna de la empresa

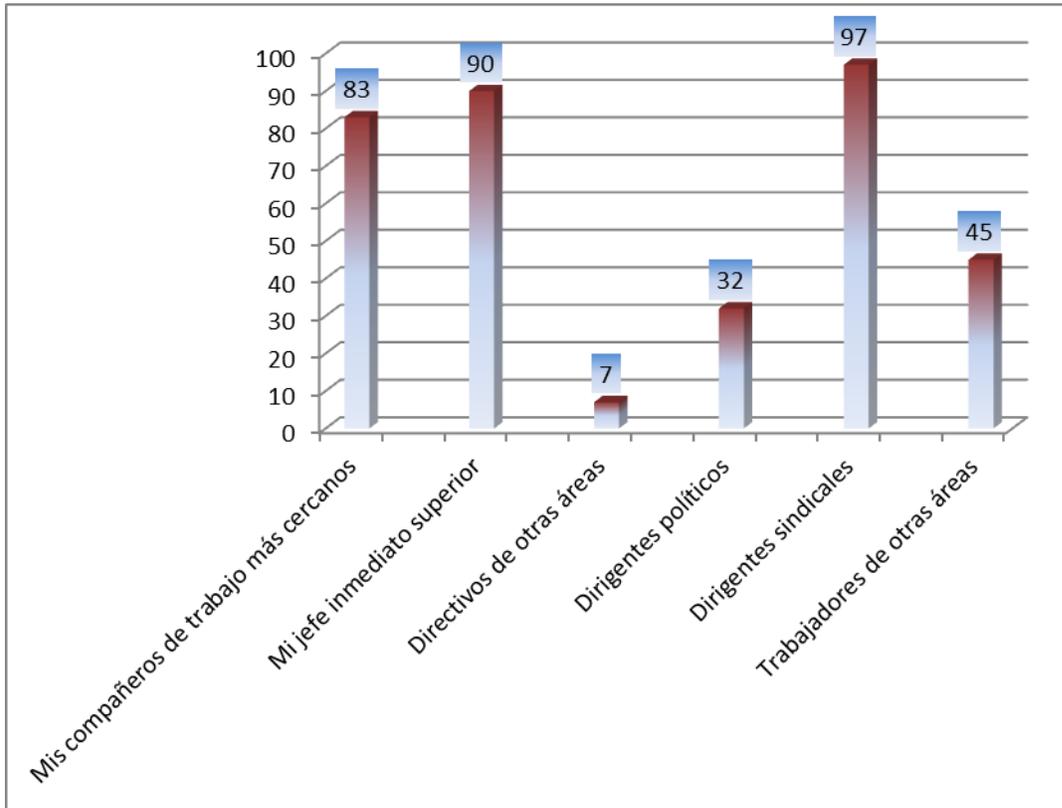


### Elementos influyentes en los problemas de comunicación

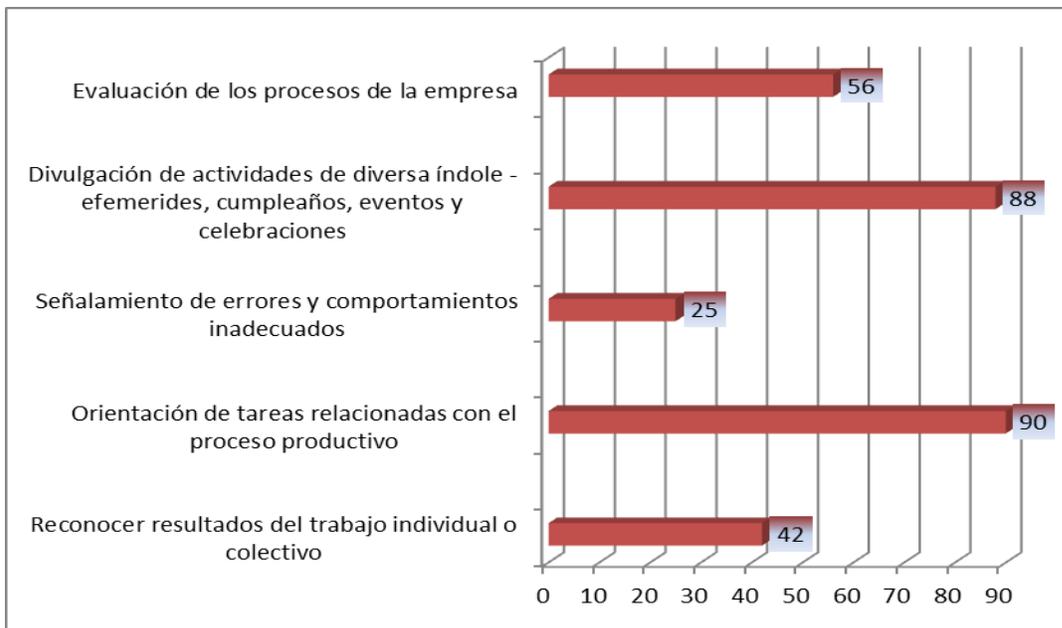


## Anexo 14: Resultados del grado de emisión de la información

### Personas de las que recibe información

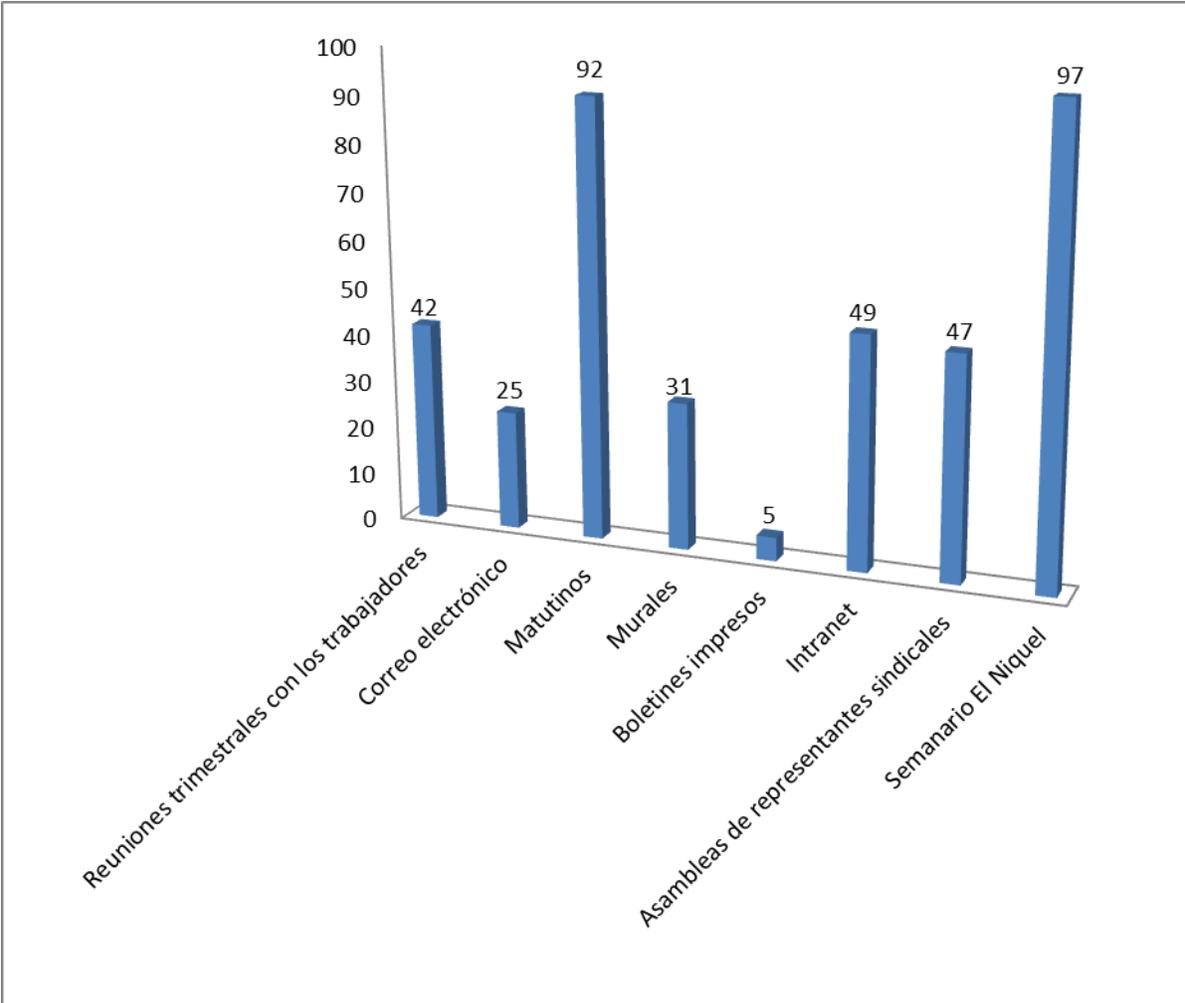


### Informaciones más difundidas



Anexo 15: Resultados de las vías de comunicación empleadas

Principales vías de información utilizadas



## Anexo 16: Resultados del análisis de los ruidos e interferencias identificados

Ruidos de mucha frecuencia de aparición:

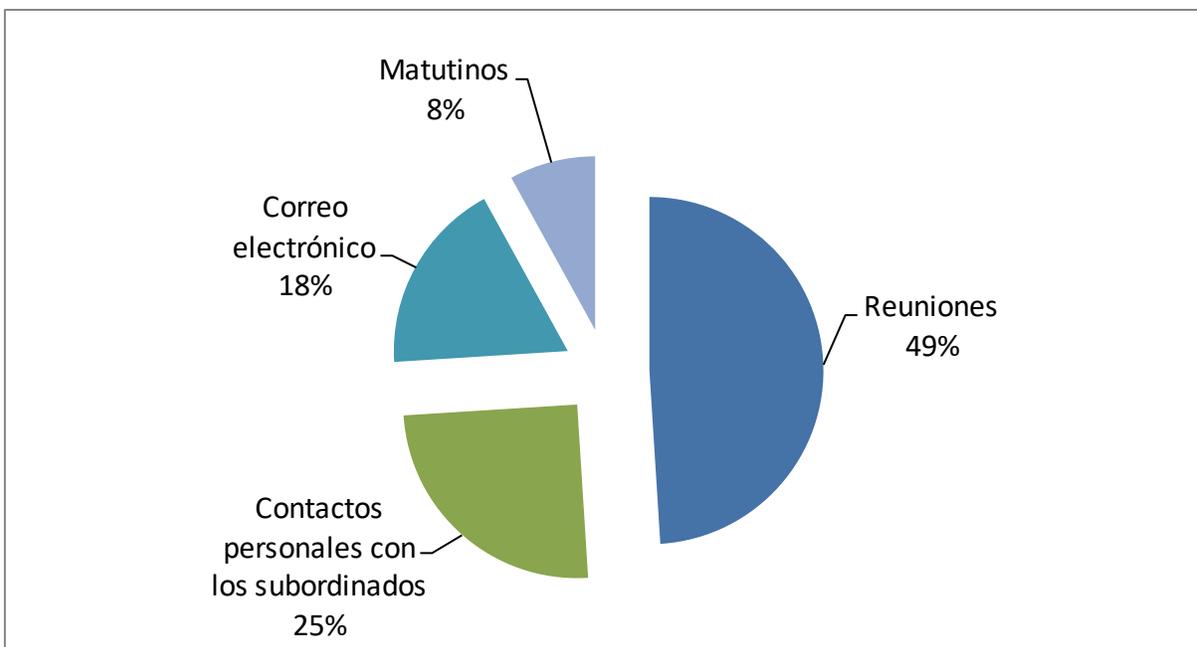
Tipo de interferencia	Frecuencia de ocurrencia		
	Nunca	Poca	Mucha
El desarrollo de excesivos controles	4%	20%	76%
El desarrollo de reuniones ineficientes	3%	29%	68%
El desarrollo de reuniones innecesarias	13%	26%	61%
Burocratismo	7%	35%	58%
Aparición de tareas urgentes	6%	37%	57%

Ruidos de poca frecuencia de aparición:

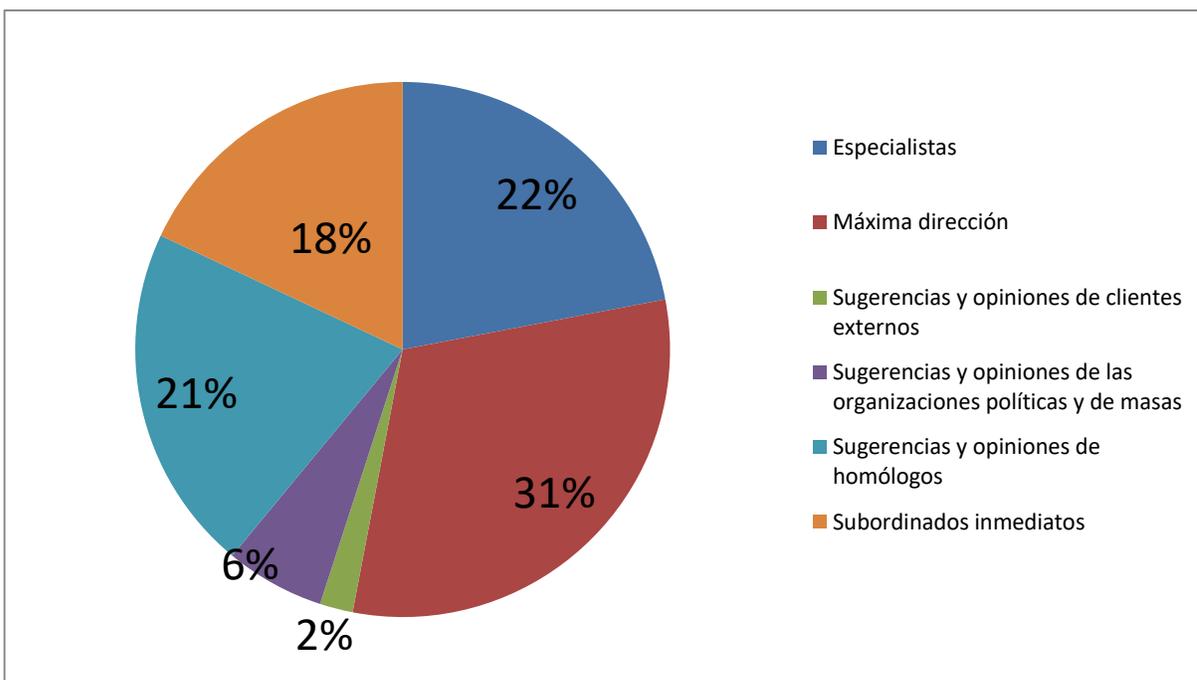
Tipo de interferencia	Frecuencia de ocurrencia		
	Nunca	Poca	Mucha
Interrupciones imprevistas	34%	48%	18%
Las intervenciones largas en las reuniones	48%	7%	45%
La demora en tomar decisiones	72%	23%	5%
La información deficiente	87%	12%	1%
La no delegación de tareas	65%	23%	12%
El exceso de documentos a leer	53%	40%	7%
El no respeto de los planes de trabajo y actividades	42%	33%	25%
Las gestiones perdidas	81%	17%	2%
El empleo de métodos de dirección inadecuados	54%	33%	13%
Teléfono	42%	23%	35%

Anexo: 17 Resultados de la retroalimentación de la comunicación de los directivos (Cuadros).

Vías de comunicación que más se utiliza

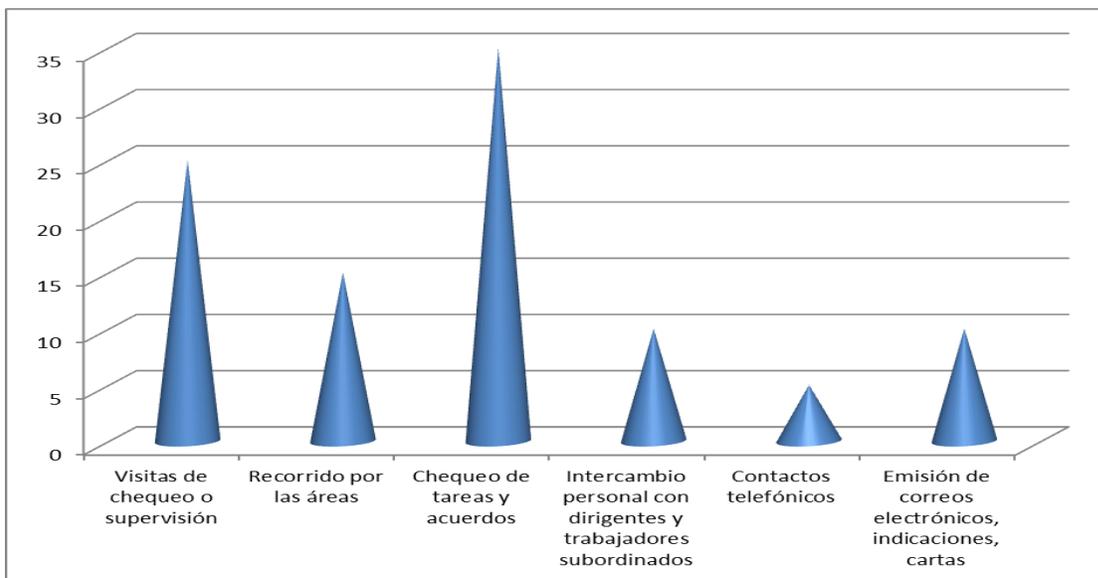


Fuentes de retroalimentación

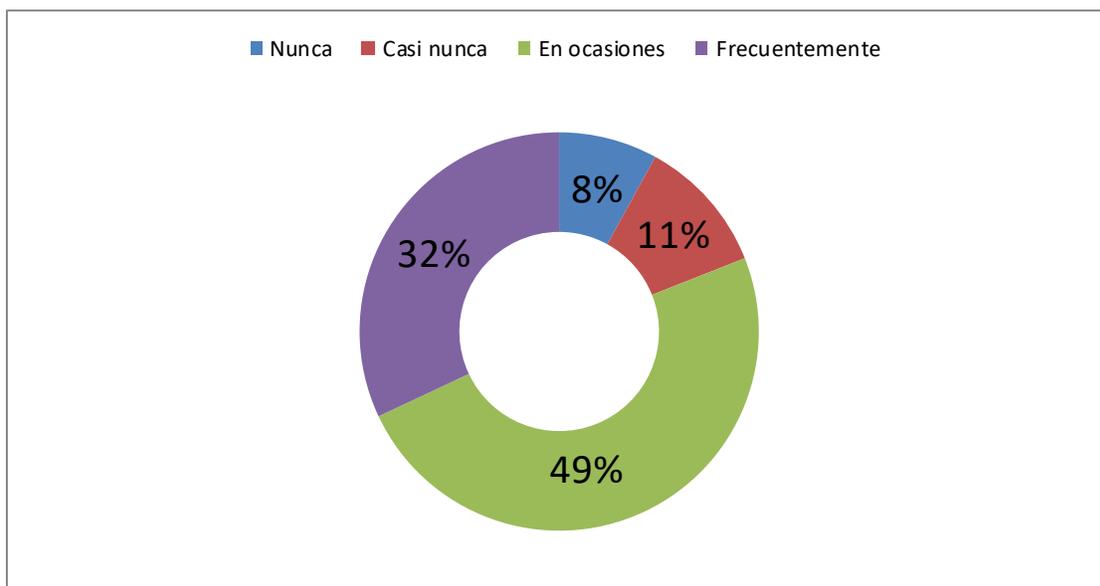


Anexo: 17 Resultados de la retroalimentación de la comunicación de los directivos (Cuadros). Continuación

Mecanismos de retroalimentación



Preocupación de los trabajadores por la información



Anexo 18: Plan de acción para la mejora de la comunicación interna

No	Problemas detectados	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Los trabajadores no dominan la misión, visión, los valores definidos en la entidad, políticas y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar la redacción de la misión y visión de la entidad y valorar las propuestas realizadas en este estudio.</li> </ul>	Subdirector de: Recursos Humanos y Tecnología	A partir del 16 de Julio de 2016
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divulgar las nuevas propuestas de misión y visión utilizando los medios que dispone la empresa (murales, intranet, matutinos, etc.).</li> </ul>	Especialista B en Gestión de la Calidad y Especialista C en Gestión Documental	A partir del 16 de Julio de 2016
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar a los trabajadores en cuanto al conocimiento de las nuevas propuestas de misión, visión, los valores definidos en la entidad, políticas y procedimientos.</li> </ul>	Subdirector de: Recursos Humanos y Tecnología	A partir del 16 de Julio de 2016

No	Problemas detectados	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
2	El Manual de Gestión de la Comunicación no se encuentra elaborado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar el Manual de Gestión de la Comunicación.</li> <li>➤ Capacitar a los trabajadores en cuanto al conocimiento del Manual de Gestión de la Comunicación.</li> <li>➤ Publicar el Manual de Gestión de la Comunicación en la intranet de la entidad.</li> </ul>	Subdirector de: Recursos Humanos y Tecnología	A partir del 1ro de Enero de 2017
3	No está definido en el presupuesto de la empresa una partida con un monto específico que sea destinado a la comunicación organizacional como subsistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir y aprobar en la propuesta del presupuesto anual 2017 de la empresa, una partida con su monto específico destinado a desarrollar la comunicación organizacional como subsistema.</li> </ul>	Consejo de Dirección de la entidad	A partir del 16 de Julio de 2016

No	Problemas detectados	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
4	No existe un área o responsable en la entidad que atienda la comunicación interna.	➤ Crear y aprobar en la estructura de la empresa un grupo de trabajo y nombrar un responsable que atienda la comunicación interna.	Consejo de Dirección de la entidad	A partir del 1ro de Enero de 2017
5	No se planifican cursos específicos relacionados con la comunicación interna o externa en el plan de capacitación de la entidad.	➤ Incluir en el Plan de Capacitación 2017 cursos específicos que abarquen la comunicación interna y externa.	Subdirector de Recursos Humanos y Jefe de Dpto. de Formación, Desarrollo y Relaciones Internacionales.	A partir del 16 de Julio de 2016
		➤ Coordinar y realizar acciones de capacitación sobre comunicación interna en los días destinados a la preparación de cuadros y reservas.	Jefa del Órgano de Cuadros y Jefe de Dpto. de Formación, Desarrollo y Relaciones Internacionales.	Julio y Septiembre de 2016

No	Problemas detectados	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
6	Los murales presentan mediano nivel de actualización en su contenido y no existe en la entidad una radio base y un buzón de quejas y sugerencias.	➤ Actualizar y redecorar los murales de la entidad e incluirles todo tipo de mensajes que le sean de atractivo a los trabajadores.	Alta dirección y organizaciones políticas y de masas	Julio de 2016
		➤ Incluir en el presupuesto del Plan 5 años la creación de una radio base en la entidad.	Consejo de Dirección	Quinquenio 2017-2021
		➤ Ubicar a la entrada del edificio administrativo un buzón de quejas y sugerencias.	Alta dirección y organizaciones políticas y de masas	Julio de 2016
7	Existencia de ruidos que afectan el proceso de comunicación	➤ Aplicar técnicas de trabajo en grupo para el análisis de los ruidos identificados y las vías de soluciones a los mismos.	Alta dirección	A partir del 16 de Julio de 2016