



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

---

Facultad de Ciencias Sociales

# ***TRABAJO DE DIPLOMA.***

**EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA.**

**Tema:** Estrategia de intervención para el desarrollo en la comunicación interna de la Empresa Porcina Holguín.

**Autor:** Aliuska Ávalos Zaldívar.

**Tutor:** Lic. Darío Jesús Zúñiga Leyva.

**Consultante:** M.Sc. Yanet de la Torre Batista.

Curso 2011-2012.



OSCAR LUCERO MOYA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PSICOLOGÍA

# ***TRABAJO DE DIPLOMA.***

**EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA.**

**Tema:** Estrategia de intervención para el desarrollo en la comunicación interna de la Empresa Porcina Holguín.

**Autor:** Aliuska Ávalos Zaldívar.

**Tutor:** Lic. Darío Jesús Zúñiga Leyva.

**Consultante:** M.Sc. Yanet de la Torre Batista.

**Curso 2011-2012.**

## *Dedicatoria*

*A mis hijos Luis Ángel y Giovanni, por estar siempre a mi lado, compartiendo mis alegrías y tristezas, por toda la fortaleza que me inspiran.*

*A mi hermana Judith, por creer en mí, esto es para ti.*

*A mi Madre, por darme la vida, por ser parte de todas mis historias. Por ser reina y diosa en mi universo.*

*A mis hermanos, Renecito, Luis Gustavo y Emilito, por darme tanto amor, por no dejarme en este mundo sola, y demostrarme que nada es imposible.*

*A mi sobrino Brayán, por ser fiel protagonista de mis alegrías.*

*A Leandro, por llegar justo a tiempo, por su apoyo incondicional, por su paciencia y estar a mi lado con su amor y ternura.*

## *Agradecimientos*

*A mis tutores, Darío Jesús Zúñiga Leyva, y Janet de la Torre Batista por sus valiosos tiempo, por compartir sus conocimientos y darme la posibilidad de adentrarme en un campo tan complejo pero fascinante.*

*Al Director y los trabajadores de la Empresa Porcina, en especial a Paniurka y Julio, por la colaboración constante, comprensión y por acogerme como una más.*

*A Dalita, por darme su ayuda y amistad sin importar nada más.*

*A mi compañera y amiga Fusi, por siempre estar presente, brindándome su apoyo incondicional para que lograra este sueño.*

*A Leo, por su amistad.*

*A la Profesora Ana María, por su dedicación, sabiduría y paciencia, y sus valiosos consejos.*

*A la Profesora Dayami, por el eterno arte de su prosa y sus oportunas revisiones.*

*A todos los profesores que han participado en mi formación, y me han permitido llegar hasta aquí.*

*A Dios, que es el que me ha dado la fortaleza, porque sin el nada habría logrado. A ti, Gracias.*

*A mis amigos de siempre, los que llevo en mi corazón, que por suerte son muchos.*

*A la revolución, por permitirnos tener una segunda oportunidad para superarnos.*

## *Pensamiento*

*"... La eficiencia y la comunicación en cada colectivo o entidad depende en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen "*

*Fidel Castro*

## **Resumen.**

La comunicación es muy importante para el desempeño de los trabajadores en la realización de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Tiene como objetivo general la elaboración de una estrategia de comunicación interna que contribuya a la implantación del Sistema de Comunicación en la Empresa Porcina Holguín, debido a la necesidad de lograr el cumplimiento de la estrategia organizacional de forma eficaz y eficiente para erradicar una serie de insuficiencias que influyen negativamente en la comunicación interna y que han sido corroboradas a través de su diagnóstico, trayendo consigo problemas que impiden cumplir con el objeto social.

Se propone la estrategia de comunicación, basada en los diagnósticos de comunicación y el estratégico realizados, donde se propone un plan de acciones para dar respuesta a los objetivos comunicativos de la empresa. Por último se brindan las conclusiones generales y recomendaciones a las cuales nos permitió llegar el análisis de los resultados del diagnóstico.

## **Abstract.**

The communication is very important for the workers's performance in the realization of its activities and the execution of the objectives of the institution.

The general objective of this work is the elaboration of a strategy of internal communication that contributes to the installation of the System of Communication in La Empresa Porcina de Holguín, due to the necessity of achieving the execution of the organizational strategy in an effective and efficient way to eradicate a series of inadequacies that they influence negatively in the internal communication and that they have been corroborated through their diagnosis, bringing gets problems that prevent to fulfill the social object.

This work intends the communication strategy, based on the communication diagnoses and the strategic one carried out, where she intends a plan of actions to give answer to the talkative objectives of the company. Lastly the general conclusions and recommendations are offered to which it allowed us to arrive to the analysis of the results of the diagnosis.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos.....	6
Epígrafe 1- Un breve acercamiento a la Comunicación Organizacional. ....	6
1.1- Funciones de la comunicación organizacional. ....	13
1.2- La Comunicación Interna. ....	14
Epígrafe 2. Un acercamiento a la Estrategia de Intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna. ....	23
Capitulo II. Aspectos metodológicos de la investigación. ....	27
2.1- Caracterización de la empresa.....	27
2.2- Métodos empleados. ....	31
2.3- Descripción de la muestra:.....	33
2.4- Dimensión e Indicadores de análisis de la comunicación interna: ....	34
2.5- Estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna. ....	35
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía .....	60
Anexos	

## **Introducción.**

En el mundo globalizado de hoy en día, la proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas hacen de la comunicación la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio. El tránsito de nuestro país hacia una apertura económica en el contexto internacional plantea inmensos retos. El nuevo modelo de desarrollo económico requiere avanzar en el aspecto científico y tecnológico así como en el fortalecimiento de nuestra cultura para el mejoramiento de la calidad de vida.

En la sociedad del conocimiento, la importancia de la formación de capital humano radica en que es fuente de creación de ventajas, procedentes de la información, capacidad creativa, habilidad para identificar y resolver problemas, liderar y gestionar con eficiencia las organizaciones. De esta manera, el campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva en el marco de la globalización, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad de nuestras empresas e instituciones.

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se dinamizan las diferentes relaciones entre el sistema y el entorno social y entre los subsistemas de la estructura organizativa en el interior de la empresa; posibilita que los diferentes tipos de información lleguen a los distintos niveles en la jerarquía laboral y así mantener actualizado a todo el personal que se encuentra relacionado con el centro.

En este sentido, trabajar en aras de una comunicación eficiente en las organizaciones laborales debe ser una meta alcanzable, pues su optimización constituye el modo ideal para reducir los efectos que pueden ocasionar los fenómenos que ocurren al interno de la misma, dados por la complejidad de su contenido de trabajo.

Durante las últimas décadas, la comunicación ha adquirido importancia, tanto en la práctica como en la teoría, al ser considerada como una herramienta estratégica

vinculada a la eficiencia, eficacia y efectividad de los flujos, procesos, resultados y las relaciones contextuales de las empresas y de otros tipos de organizaciones. Por lo tanto, su planificación, diagnóstico y gestión, sin descuidar los aspectos éticos, contribuye a claros beneficios, tanto desde el punto de vista productivo como en las demandas y necesidades de los trabajadores que participan en su proceso, por lo que es fundamental para que este adquiera los valores de su empresa, se sienta identificado y por lo tanto la organización reciba impulsos de sus miembros, sea más competitiva y contribuya al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores.

De manera general, la comunicación interna es muy importante, porque aunque las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo, si no tienen un adecuado sistema de información para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, por lo que el desarrollo de un trabajador se verá condicionado por la correcta información que reciba. Además, esta permite construir una identidad de la empresa fortalecida basada en la confianza y motivación, informar individualmente a sus empleados; divulgar los logros conseguidos por la empresa; permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, también la promoción de una comunicación a todas las escalas y profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad e informar individualmente a los empleados.

Para esto se requiere de una estrategia de intervención planificada y organizada, la cual según (A. Stoner, 2000) es una vía o acción que debe posibilitar la interacción entre los diferentes niveles y lograr el flujo de información tanto de manera vertical como horizontal de manera exitosa. La misma se convierte en un instrumento de gestión por medio de la cual se potencia la comunicación interna de manera efectiva y eficazmente para crear la base de la efectividad de la organización.

En la Empresa Porcina Holguín los principales estudios realizados se han centrado en temas de mercadotecnia, gestión de ventas y otros relacionados con áreas económicas, financieras y comerciales, no evidenciándose así en el caso de la comunicación, se realizó un diagnóstico inicial de esta variable que se encuentra

afectada en esta organización, motivo por el cual, arrojó la inexistencia de un sistema de comunicación en esta institución.

En este sentido, se evidenció que existen insuficiencias en los mensajes y canales de transmisión de la información, lo cual dificulta la interacción a nivel interno. Existe pobre conocimiento de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Existe poca participación de los miembros de la organización en la definición de las metas, tareas y objetivos, no se establecen relaciones de dirección participativa.

En cuanto a la comunicación entre trabajadores y directivos, existen dificultades en el proceso de emisión, recepción y retroalimentación de la información, pues los directivos no conocen con claridad los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos, y los trabajadores no son informados adecuada y oportunamente sobre la calidad con que realizan las tareas asignadas y las decisiones tomadas en la institución de manera general, así como muchas veces respecto a sus funciones, esto ha conllevado a incumplimientos reiterados de tareas prioritarias de la empresa, se ha visto afectada la calidad de la producción en más de una ocasión.

Además, se evidenció que no se ha implantado el Sistema de Comunicación en la empresa como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial, donde según Tréllez (2001): “la comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas”.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se propone el siguiente problema científico:

**Problema de investigación:** ¿Cómo favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín?

**El objetivo general se dirige a:**

Diseñar una estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna en los trabajadores de la Empresa Porcina Holguín.

**Los objetivos específicos son los siguientes:**

1. Valorar los referentes teóricos relacionados con la comunicación organizacional.
2. Determinar los indicadores para el estudio de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín.
3. Realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín.
4. Diseñar la estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna.

**Tareas de investigación:**

1. Valoración de los referentes teóricos-metodológicos que fundamentan el estudio de la comunicación organizacional y en particular la comunicación interna.
2. Determinación de los indicadores para el estudio de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín.
3. Elaboración de un diagnóstico sobre el estado de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín.
4. Elaboración de la estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín.

Basado en lo antes expuesto, en el presente trabajo titulado “Estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín”, se propone una estrategia que favorezca el desarrollo de la comunicación interna en los trabajadores de dicha empresa al ser necesario potenciarla a partir de la existencia de una serie de insuficiencias que influyen negativamente en esta y que impiden llevar a cabo adecuadamente la estrategia organizacional y cumplir con su objeto social.

**Objeto de investigación:** la comunicación organizacional.

**Campo:** la comunicación interna

**Idea a defender:**

Una Estrategia de intervención, basada en los resultados del diagnóstico de Comunicación Organizacional contribuirá a favorecer la comunicación interna en la empresa.

Debido a la necesidad que tiene para toda organización el logro de la estrategia organizacional con eficacia y eficiencia se le otorga un papel importante a la comunicación, por tal motivo se hace necesaria la elaboración de una estrategia de intervención para favorecer la comunicación interna con el objetivo de lograr una gestión eficiente de la comunicación en la empresa y el cumplimiento de su objeto social.

Esta estrategia es de gran importancia ya que permitirá canalizar las informaciones, lo cual posibilitará una mayor competitividad por parte de esta, al ayudar a reforzar las metas de la empresa haciéndola más ágil y efectiva. Constituye un valioso medio para incentivar a los trabajadores para que realicen sus aportaciones al cumplimiento de la misión social de la organización a partir de su participación activa y conciente.

Resulta novedosa para la organización al influir en el cumplimiento de su misión, además no existen antecedentes de investigaciones sobre la comunicación interna en la empresa, lo cual brindó la posibilidad de dar los primeros pasos en esta dirección, lo que ha posibilitado diseñar una estrategia de intervención que desarrolle la comunicación y por tanto al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Constituye un aporte desde el punto de vista práctico que contribuirá al desarrollo de la organización en el cumplimiento de su objeto social a partir de la disminución de la problemática en la empresa. De manera general se podrá utilizar como referencia para otras investigaciones, al ser un aporte más desde el punto de vista práctico a los estudios organizacionales.

## **Capítulo 1. Fundamentos teóricos.**

### **Epígrafe 1- Un breve acercamiento a la Comunicación Organizacional.**

En los tiempos actuales vivimos inmersos en una sociedad organizacional, pues durante casi toda nuestra vida pertenecemos a alguna de ellas, es de esta manera como adquiere sentido el entender la comunicación como un amplio campo de posibilidades de interacción social porque es a través de ella como los seres humanos logran entenderse, coordinarse y posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los cuales se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, al suponer que cada persona realiza un rol comunicativo.

Tréllez (2004) define La comunicación puede entenderse como intercambio, interrelación, como diálogo, como vida en sociedad, todo ello relacionado indiscutiblemente con las necesidades productivas del hombre y no puede existir sin el lenguaje, por lo que no puede ser abordada al margen del desarrollo de la organización, y es que existe una relación directa entre ambos términos, pues sustentándose uno a otro han evolucionado.

Numerosos estudios de comunicación, se realizaron en empresas, fábricas, corporaciones, y demás instituciones de producción y de servicios. A nivel internacional se destacan los trabajos de Shanon, Lucas Martín, Kats y Kahn. En Cuba investigaciones sobre este tema, han sido muchos los autores, Irene Tréllez, Sampier, Mireya Báez. En Holguín a raíz de la apertura de la carrera de comunicación social, en la Universidad de Holguín, se han hechos diversas investigaciones relacionadas con la comunicación, marketing y publicidad, entre ellos se encuentran los trabajos de José José Romero (JJ), Karen Fernández, Dalia Veliz, entre otros.

El tema de las comunicaciones es de considerable importancia para las actividades de una empresa y debe recibir una gran atención tanto en sus aspectos teóricos como en sus aplicaciones prácticas. La importancia de las comunicaciones estriba en que ellas están presentes, en todas las actividades humanas de naturaleza corporativa, cuando dos o más personas trabajan juntas, la comunicación hace posible que ellas unan esfuerzos y que relacionen sus actividades de manera que se complementen y produzcan algún resultado.

Desde esta visión la comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico, y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso ya sean de canales formales e informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, los flujos comunicacionales, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al otro. Este enfoque es el que más se ajusta a nuestra investigación y que tomo como referencia para el desarrollo de la misma.

Gracias a la comunicación, los miembros de una organización establecen relaciones entre ellos, en esos procesos de intercambio se conceden y se encomiendan funciones, se instauran compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de ella. Al incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación, aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de la cultura.

Es por todo ello que la comunicación en las organizaciones debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso social de interacción sobre la base del cual se conforman una conciencia organizacional que marca una identidad corporativa, es decir una cultura y forma de hacer para la organización.

Cuando se habla de comunicación en organizaciones e instituciones, muchos aguzan el oído porque la comunicación organizacional dice cada día cosas nuevas y escucha a quienes tengan qué comunicar como agentes activos de los procesos comunicativos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior podemos entender la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Autores como Redding y Sanborn (1964), definen a la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.”<sup>1</sup>

Por otra parte, Katz y Kahn (1966), la perciben como “el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.”<sup>2</sup>

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.”<sup>3</sup>

Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: **operacionales** (datos relacionados con tareas u operaciones); **reglamentarios** (órdenes, reglas, instrucciones); y **de mantenimiento /desarrollo** (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Bormann (1969), “limita su estudio de la comunicación organizacional a la comunicación oral (como opuesta a la comunicación escrita), dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Subraya la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar para persuadir.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Tomado de Báez García, Mireya. Hacia una comunicación más eficaz. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 2006

<sup>2</sup>Citado por Katz, D; R. L. Kahn. Psicología social en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1986

<sup>3</sup>Tomado de Goldhaber, G. M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, 2001.

<sup>4</sup> Tomado de Colectivo de Autores. Comunicación para el desarrollo. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2009

Recientemente Greenbaum (1971,1972), “percibe el campo de la comunicación organizacional al incluir el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas, al considerar el papel de la comunicación como coordinación (de los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que generan problemas).”<sup>5</sup>

Witkin y Stephens (1972), “definen al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.”<sup>6</sup>

Haney (1973), sirviéndose del método semántico y general de la comunicación, definiéndola como “la coordinación (por medio de la comunicación), de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.”<sup>7</sup>

Esta autora elabora una definición más dinámica, flexible, abierta al entorno en continuo cambio y movimiento, donde señala como un aporte esencial que las organizaciones pueden estar influenciadas por la cultura.

La comunicación organizacional, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1995), se conceptualiza también como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla sus objetivos”.<sup>8</sup>

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, a partir de aquí Goldhaber y Gerald (1997) distinguen tres aspectos fundamentales:

---

<sup>5</sup>Tomado de Lucas Marín, Antonio: La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Editorial Colección Bosch Comunicación. Barcelona, 1997.

<sup>6</sup>Tomado de Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991

<sup>7</sup>Tomado de Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.

<sup>8</sup>Tomado de Schein, Edgar: La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Félix Varela, La Habana, 2002.

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado.
- Involucra personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.<sup>9</sup>

Al abordar el concepto o la aplicación de la comunicación organizacional hay que recordar y hacer énfasis en que la comunicación destaca la forma en que una estructura organizacional afecta al comportamiento humano.

Según Rogers Everett (1997), “la comunicación es ingrediente vital en una organización. Ésta no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad. No sólo es la comunicación esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que también es importante para el intercambio de información de la organización con su medio ambiente.”<sup>10</sup>

Por otra parte Fernández Collado (2001), afirma que “la comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización”.<sup>11</sup>

Según Irene Tréllez (2005), “la comunicación ha alcanzado el status de herramienta de gestión valiosa, por lo que las empresas son conscientes de los peligros de una comunicación fragmentada y se esfuerzan por conseguir una coherencia en toda forma de intercambio tanto interno como externo”.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Citado por Goldhaber, G. M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, 2001.

<sup>10</sup> Tomado de Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991

<sup>11</sup> Tomado de Peiró Silla, José María. Psicología de la Organización. Tomo I y II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2005.

<sup>12</sup> Tomado de Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

Esta la delimita dentro del “análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”.

Gary Creps (2005), la define como “un proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de la organización y de los cambios que ocurren dentro de ella.”<sup>13</sup>

Redding y Sanborn (2007), “plantean que el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización se conoce como comunicación organizacional. Se incluyen en esta definición las comunicaciones internas, las relaciones humanas, la relación gerencia-sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicar y los programas de evaluación de comunicaciones.”<sup>14</sup>

Fernández Collado (2007), la considera como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio o bien, incluir las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

La comunicación organizacional como un repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización, no se refiere solo a los mensajes, sino a todos los actos que respectan al comportamiento de los trabajadores.

Aunque esta no soluciona todos los problemas que enfrenta una empresa, está siempre presente, y su eficacia tributa al logro de los objetivos de la misma y constituye un arma de incalculable valor para enfrentar sus problemas de integración interna y de

---

<sup>13</sup> Tomado de Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991

<sup>14</sup> Tomado de Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991

adaptación externa, pues ejerce un papel fundamental, al ser una disciplina que vela porque los procesos comunicativos en las organizaciones funcionen eficientemente. Su importancia radica en que se encuentra presente en toda actividad empresarial por ser el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes por su parte es fundamental, pues las funciones de planificación, organización y control sólo pueden ejecutarse mediante una comunicación eficaz.

Esta vincula a la institución con medios externos, difunde su misión, proyecta su imagen, permite un alto grado de coordinación de esfuerzos, evita superposiciones de competencia, garantiza la claridad y precisión de las órdenes al facilitar las labores, favorece y hace posible la colaboración del personal que en el proceso de comunicación encuentra el camino conveniente para expresar sus ideas, brinda confianza y permite la participación e integración de los trabajadores dentro de la organización.

Proporciona a las personas que reúnan información pertinente acerca de dónde laboran y de los cambios que están ocurriendo en la empresa. Ayuda a los miembros de la organización permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y favorece al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización al permitirles interpretar los cambios y; en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización. Sirve, por tanto, como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, también ayuda a ésta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global.

Por todo lo anteriormente planteado podemos decir que la comunicación organizacional es aquella que establece una institución con sus públicos meta, al interactuar internamente y con el público externo incorporando conocimientos e insumos que contribuyan a su eficaz funcionamiento.

A lo largo de todo el recorrido histórico hacia una definición posible de comunicación, se coincide con que está relacionado con la habilidad de influir sobre los miembros de

un grupo y de utilizar estilos y métodos adecuados para obtener las metas de una organización, vista como el sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

### **1.1- Funciones de la comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir cambios en la misma al influir en las actividades de otros individuos con los que cooperan.

Con respecto a las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones varios autores han expresado sus puntos de vista, siendo notables los de Lucas Martín, Fernando Collado e Irene Tréllez.

Lucas Martín Martín (1995), “las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.”<sup>15</sup>

Según Tréllez, la comunicación organizacional se adscribe al siguiente patrón:

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

---

<sup>15</sup> Tomado de Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

**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 producen.

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

Dentro de sus funciones se encuentran: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporcionar un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones.

## **1.2- La Comunicación Interna.**

La comunicación interna es un proceso donde se integran todos los trabajadores de la empresa a fin de lograr los objetivos de la misma; es, según Kreps (1990) “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 la misma”.<sup>16</sup> 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.

Según este autor, su principal propósito es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la empresa, así como apoyar que la institución promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia para suscitar su adhesión a los objetivos planteados por la dirección. Además de desempeñar un papel fundamental en la consecución de los procesos funcionales de la entidad.

---

<sup>16</sup> Tomado de Trélez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

De acuerdo con Fernández Collado (1997), "la comunicación interna está constituida por las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización."<sup>17</sup>

Al tener en cuenta esta definición, bien se podría afirmar que la comunicación interna es la interrelación permanente y sistemática entre todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, y que constituye un instrumento fundamental en la moderna gestión empresarial, debido a que el éxito de un "Proyecto de Empresa" pasa en la actualidad por la comunicación "efectiva" de todos aquellos que de una forma u otra están implicados en él.

Algunos investigadores de este tema en cuestión poseen acepciones no muy alejadas entre sí en su contexto teórico acerca de la comunicación interna en las organizaciones.

Según la define Sam Black (1994), "la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas".<sup>18</sup>

Para Andrade Fernández (1997): "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> ----- Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

<sup>18</sup> Tomado de Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991

<sup>19</sup> Citado por Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

Ambos autores coinciden al establecer una relación en el estudio de la comunicación interna en las organizaciones, enfatizan en los procesos y subprocesos por medio de los cuales 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 trazados.

Fernández Collado (1997), infiere que “la Comunicación Organizacional Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.<sup>20</sup>

Como síntesis de estas definiciones, Tréllez (2001), explica que “los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.”<sup>21</sup>

José Daniel y Mario Barquero Cabrero (2002) plantean que:” La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”.<sup>22</sup>

Según Saló (2007): “la comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales, como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados,

---

<sup>20</sup> Citado por Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

<sup>21</sup> Citado por Tréllez Rodríguez, Irene Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

<sup>22</sup> Citado por Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

así como responder táctica y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización”.<sup>23</sup>

Para Leduys (2007) “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y tiene lugar dentro de la misma.”<sup>24</sup>

En nuestro país la comunicación interna que se desarrolla en las empresas está apoyada por las regulaciones que establece el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, donde se plantea que la “comunicación interna deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa, así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos”.<sup>25</sup>

En este sentido Tréllez Rodríguez, Irene “la comunicación interna que se desarrolle en la empresa debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno le corresponde en el proceso de perfeccionamiento, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos”.<sup>26</sup>

De manera general, la comunicación interna es muy importante, porque aunque las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo, si no tienen un adecuado sistema de información para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, por lo que el desarrollo de un trabajador se verá condicionado por la correcta información que reciba. Además, esta permite construir una identidad de la empresa fortalecida en de un clima de confianza y

---

<sup>23</sup> ----- Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

<sup>24</sup> Tomado de Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991

<sup>25</sup> Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial

<sup>26</sup> Citado por Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004

motivación, informar individualmente a sus empleados; divulgar los logros conseguidos por la empresa; permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, también la promoción de una comunicación a todas las escalas y profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad e informar individualmente a los empleados.

La comunicación interna es la interrelación de todos los procesos que se dan en el plano comunicativo dentro de la organización laboral, que mediatizan y regulan los diversos tipos de comportamiento, sumidos por el hombre en el quehacer laboral y que son parte indisoluble de la vida cotidiana.

Comunicación Interna es el tipo de comunicación en el interior de las organizaciones laborales, proceso necesario, común a los trabajadores (directivos y subordinados) de un área o en una empresa determinada, que pretende proveer una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, formando parte integral de la proposición de motivar y energizar al personal para dar el máximo esfuerzo por el bienestar de la entidad. (Fernández, C. 1997).

#### ❖ **Tipos de la comunicación interna.**

Los tipos de comunicación interna han sido tratados por varios autores, entre los cuales se encuentra la especialista en comunicación Villavicencio, A (2004), la cual destaca que existen tres tipos de comunicación interna:

- **Comunicación descendente:** es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras.

- **Comunicación ascendente:** fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista. Esta debe estar

basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, entre otros). Dentro de sus funciones se encuentran: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente y aliviar tensiones, al permitir a los subordinados compartir información relevante con sus superiores.

- **Comunicación horizontal:** es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En esta es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es necesario para conseguir la eficiencia con esta comunicación horizontal.

Dentro de sus funciones se encuentran: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporcionar un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones.

#### ❖ **Los canales y redes de comunicación.**

Los medios o canales de comunicación constituyen la vía que se utiliza para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados, que necesitan de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes; y en directos, que dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara.

Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. En los canales internos se trasladan los mensajes que informan a los

miembros de la organización de objetivos, tareas, acciones y dificultades actuales a resolver.

Según Kreps (1997), los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas. Su coordinación y cumplimiento son instrumentos importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas.

Los medios o canales de comunicación de acuerdo con Fernández, C (1997) se pueden clasificar en correspondencia a las funciones comunicativas que los mismos pueden desempeñar, por ejemplo:

- **Canales formales de comunicación:** son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella, se circunscriben a la red formal de comunicación. El empleo de estos canales logra una mayor participación de los trabajadores y posibilita una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización y una mayor cohesión entre los equipos. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memorando, etc.)

- **Canales informales de comunicación:** surgen espontáneamente en el intercambio de información entre las personas de la organización, o sea que no son diseñados. Desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información, aunque no tienen la independencia como tal pero se relacionan entre sí. Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del parque, en el comedor, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

La utilización coherente de los canales de comunicación internos posibilita a la organización compartir la información con todos sus miembros y tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, lo cual constituye una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización. Para lograr

estos objetivos deben de cumplirse los principios básicos de la comunicación: que los mensajes fluyan a través de los canales y redes correspondientes dentro del público interno.

#### ❖ **Importancia de la Comunicación Interna.**

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otros. A partir del momento en que el hombre se une a otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización, según sea su objetivo será la esfera a la que pertenecerá, siendo las organizaciones de diferentes tipos, entre ellas se encuentran las laborales, las sociales, las políticas, las de masas y otras.

La comunicación es un principio que fundamenta el comportamiento grupal del hombre desde sus inicios, pues es su naturaleza establecer relaciones con sus semejantes a través de signos, señas, gestos. En todas las esferas de la vida cotidiana el ser humano necesita intercambiar con los otros, si ese comportamiento tiene lugar en la esfera laboral, al hablar de la comunicación organizacional.

Shannon establece su propio modelo comunicacional, donde establece toda una serie de indicadores que posibilitan su comprensión y plantea que la comunicación es todo aquello por medio del cual una mente humana afecta a otra o ejerce poder sobre ella. (Mireya Báez, 2006)

El proceso comunicativo tiene lugar en todas las esferas de la vida cotidiana, al afectar al individuo en todas sus dimensiones. El establecimiento de relaciones con los demás es posible mediante el intercambio de información, donde los sujetos actúan en calidad de sujetos activos. En la actividad laboral también se manifiesta el intercambio de información, ya sea entre personas del mismo nivel como personas de diferentes niveles.

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto las intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., se evita afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

La comunicación organizacional interna denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas, que solo tienen unos pocos puntos en común. Todas están dirigidas a los públicos objetivos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Otra característica común es que permanecen arraigadas dentro de la organización.

La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y facilita los intentos de alcanzar las metas de los trabajadores y el cumplimiento del objeto social de la empresa. Proporciona información con sentido y es el vehículo a través del cual se pueden dirigir los cambios en la misma, influyendo en las actividades de los otros miembros de la empresa.

Las relaciones que se establecen entre los miembros de una empresa se crean gracias a la comunicación, donde se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y se desarrolla un sentido de pertenencia a la misma.

La comunicación organizacional interna permite mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de sus públicos para obtener éxito, difundir, propagar e informar estratégicamente, ya que incide directamente en la motivación y alinear la organización en función de los objetivos estratégicos.

La comunicación en las empresas tiene gran significado, a través de ella se transmiten todos los mensajes necesarios a los demás, pero sucede que, en muy pocas organizaciones se incluye la comunicación dentro del grupo de valores que deben regir en las mismas, no existen personas encargadas de ella ni de su estudio, es

considerada como una actividad de rutina, en esas empresas el funcionamiento no puede ser óptimo.

Sin embargo, en las organizaciones laborales donde está implementado el sistema comunicativo el cumplimiento del objeto social de la misma se realiza con mayor calidad y efectividad, pues los trabajadores están más informados de lo que acontece en el interior de la empresa, se relacionan más con las personas de otro nivel y crean un sentido de pertenencia tal que sienten la empresa como suya y consideran que forman parte indispensable de ella.

Las empresas toman de su entorno la fuerza laboral que necesitan, en dependencia del sistema comunicativo de la misma, serán aceptadas o rechazadas las oportunidades que se ofertan al entorno. Es necesario saber comunicar para obtener lo que se desea, como consecuencia de lo que se transmite de una organización surge y se solidifica su prestigio.

## **Epígrafe 2. Un acercamiento a la Estrategia de Intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna.**

Según Cardoso Milanés, Heriberto (2002), “una estrategia no es más que un modo y sistema de influencias socio-psicológicas destinadas a uno o a varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización.”<sup>27</sup>

Una estrategia de intervención, lleva implícito tener en cuenta los elementos psicosociales, en particular los elementos psicológicos de la comunicación desde la ciencia psicológica, y en particular desde la psicología organizacional.

La intervención, tiene como objetivos procurar cambios en los sistemas sociales (instituciones, comunidades) con la finalidad de promover o restablecer el bienestar

---

<sup>27</sup> Cardoso Milanés, Heriberto. “Importancia de la cultura y la comunicación institucional”. Disponible en: <http://secretosenred.com/pages/Autores.html>

comunitario o social, empleando para ello procedimientos variados (además de los psicológicos, trabajo social, administrativo, etc.).

Según Seidman (1983), define la intervención como “la alteración de las relaciones entre individuos, grupos, asociaciones e instituciones planificadas y no planificadas, intencionales y no intencionales y que también tienen un impacto en la calidad de vida de la sociedad o en las circunstancias de grandes números de individuos o grupos y que ocurren como resultado de la operación de varios procesos claves y de sus interrelaciones, procesos tales como: el desarrollo de bienes, recursos y servicios y la asignación de estatus dentro de la totalidad de las tareas y funciones sociales que involucran roles y prerrogativas.”<sup>28</sup>

La intervención, según Barriga (1987), “consiste en la interposición o intermediación de una autoridad, la entrada, ocurrencia o aportación de un elemento extraño entre dos eventos o momentos o ser un tercero entre dos partes en conflicto o discusión.”<sup>29</sup>

En esta investigación la autora asume la definición dada por Menguzzato y Renault (2000), “una estrategia de intervención es un conjunto de actividades a realizar para lograr un objetivo concreto, definido en términos de resultados.” El autor agrega que en cada estrategia solo se perseguirá un objetivo. De esta forma, constituyen necesidades inherentes a toda organización pues sólo el cambio y la transformación permanentes permitirán que una organización sea sensible y se adapte a los rápidos cambios de su entorno.”<sup>30</sup>

Este legitima el cambio en las organizaciones en función de alcanzar dos metas fundamentales: una referida a lograr los objetivos propuestos y otra de aprendizaje organizacional, o sea, el aprendizaje en los individuos acerca de sí mismos, de los demás, de los procesos de grupo y de la dinámica organizacional, movilizándolo el

---

<sup>28</sup> Davis, Keith. Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993.

<sup>29</sup> -----, Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993.

<sup>30</sup> Goldhaber, G. M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, 2001.

comportamiento organizacional hacia la modificación de aquellas conductas, actitudes, valores, normas, etc., que obstruyan el funcionamiento eficiente de la institución. A partir de aquí, el individuo ajustará su conducta para alinearla con las necesidades organizacionales y con las normas socioculturales cambiantes en la organización.

Además, es una forma de intervención que tiene como objetivo la elevación continua de la calidad de los productos, procesos y variables socio psicológico de la organización. Se define como un diseño estratégico que asume la calidad en término de un sistema de autogestión y auto-desarrollo de la psicología (subjetividad) organizacional requerida, demandada y valorada por el sujeto organizacional para la orientación y regulación de su comportamiento en el desempeño efectivo de su misión; dicho programa se realiza a través de un proceso de participación y mejora continua basado en los procesos claves que exigen la implicación, el compromiso y el sentido de apropiación de todos los miembros de la empresa en la elaboración, implementación y control del mismo.

La magnitud y complejidad de la estrategia se aplica según las características de la organización y depende del carácter, la amplitud y el grado de complejidad de los problemas que pretenden ser resueltos a través de ello.

De manera general, promueve la participación de todos los miembros de la organización en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas, fomentando la creatividad e incrementando la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción y motivación en el trabajo, el bienestar y la calidad de vida de los empleados. Promueve la interacción y comunicación entre individuos y grupos, facilitando la confrontación constructiva de los problemas y conflictos organizacionales, movilizándolo el papel activo del sujeto en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

## ❖ **Etapas de la estrategia de intervención:**

Una estrategia como vía de acción para el logro de objetivos y metas presenta etapas y acciones de intervención en función de potenciar el desarrollo organizacional, en este caso se asumen tanto el concepto como las etapas propuestas por Menguzzato y Renault las cuales se presentan a continuación:

**I- Creación de una convicción sobre la necesidad de elaborar y aplicar una estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna.**

### **Objetivos:**

1. Definir la filosofía, la ideología o los principios básicos en que se fundamentará la implementación de la estrategia.
2. Crear disposición y compromiso de los directivos y trabajadores de la organización para la realización de la investigación.
3. Crear un clima socio-psicológico favorable en la institución para la realización de la investigación.

### **Etapa II. Implementación del programa.**

**Objetivo:** Realizar acciones encaminadas a favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la empresa.

### **Etapa III. Evaluación y mejoras continuas.**

**Objetivo:** Realizar la evaluación y control de los resultados del proceso de implementación de la estrategia en función de los estándares y criterios de evaluación, así como la introducción de las correcciones necesarias en la marcha de la misma.

## **Capítulo II. Aspectos metodológicos de la investigación.**

Para la realización de esta investigación se utiliza la metodología cualitativa, que favorece la observación de los individuos en su contexto, permite estudiarlos en todas sus dimensiones, en su medio natural, al propiciar el intercambio de ideas, opiniones y criterios que posibilitan construir y analizar el problema en toda su amplitud para lograr su solución. También posibilita una aproximación a la organización como sujeto con características propias, su identificación, el conocimiento de su visión, misión, objeto social, etc. Además, posibilitó el intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos, con retroalimentación de la información y las modificaciones que tendrán lugar a partir del diagnóstico y el diseño de la estrategia de intervención.

Para el estudio de la comunicación interna es efectiva esta metodología, en tanto posibilita su descubrimiento y comprensión desde el punto de vista de sus propios miembros al garantizar un conocimiento profundo del tema y facilitar la construcción del conocimiento.

Además, posibilita estudiar el problema en el propio lugar de trabajo con el objetivo de beneficiar a los trabajadores. También permite contribuir al fortalecimiento de la toma de conciencia por parte de los trabajadores de la importancia y necesidad de la realización de su trabajo, así como de las habilidades y recursos que poseen para enfrentarse a las situaciones que se le presentan a pesar de las dificultades.

### **2.1- Caracterización de la empresa.**

La Empresa Porcina Holguín, surgida en 1988 subordinada al Grupo de Producción Porcina del Ministerio de la Agricultura gestora y controladora de las diversos procesos y formas de producción de carne de cerdo en la Provincia Holguín la que soporta su accionar en Unidades de Producción especializadas y Productores Privados que garantizan la producción y calidad de carne de cerdo y facilitan el desarrollo de las acciones de este importante sector de la producción.

Sita en Calle: 9na No. 42 e/ Prolongación de Aricochea y Calle Holguín.

Teléfono: 462367. Fax: 422358.

Estructura de la organización. Organigrama (**Anexo 1**)

**Misión:** Somos una empresa dirigida al producción de carne porcina con la máxima calidad de consumo para satisfacer las expectativas y demanda del mercado contando con un capital humano esforzado y con experiencia basándonos en la eficiencia y eficacia para cumplir con los destinos planificados.

**Visión:** Ser líderes en la producción de carne porcina, sobrecumpliendo las metas propuestas y superando las expectativas de nuestro mercado al brindarle un producto de máxima calidad, apoyados en la eficiencia y experiencia del capital humano con el que contamos.

**Valores organizacionales:**

**Compromiso:** Somos trabajadores comprometidos con los resultados de la entidad.

**Trabajo en equipo:** Somos trabajadores que entienden que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, conciben las soluciones que le permiten al cliente optimizar su desempeño.

**Humanismo:** Somos trabajadores sensibles, compasivos ante las dificultades ajenas.

**Objetivos estratégicos de la Empresa:**

- Producir y acopiar 7968 TM de cerdos en pie para los distintos destinos.
- Lograr 1968 TN de carne en el sector especializado con indicadores de eficiencia.
- Lograr una producción de 6000 TN en el sector no especializados.
- Alcanzar más del 95% del retorno de las cabezas en los convenios de precebas.
- Lograr una conversión alimentaria por debajo de las 4,5 TN de alimento por toneladas de carne.
- Lograr vender 18587 precebas a las distintas formas productivas.

- Incrementar los convenios de reproductoras en el sector Cooperativo logrando más de 1800 cabezas.
- Alcanzar 1700 TN de compra de carne diferenciada en las distintas formas productivas.
- Entregar 1800 TN de carne con destinos turísticos.
- Sobre cumplir los indicadores de eficiencia en las producciones para lograr 272 TN carne de sobre cumplimiento para sustituir importaciones.
- Lograr 3985 TN de carne con destino al balance Nacional.
- Potenciar los 150 productores que producirán más de 50 TN de carne.
- Categorizar el 100% de las unidades y el 70% de los municipios de excelencia.
- Seguir incrementando los centros de recepción en las formas productivas.
- Seguir trabajando en el traspaso de los centros de montas a las cooperativas.
- Completar el 100% de los municipios con el técnico integral.
- Seguir concertando los convenios con las cooperativas.
- Alcanzar la condición de protegida en la Bioseguridad en el 100% de las unidades.
- Organizar tecnológicamente en flujo en todas las unidades y convenios porcinos.
- Capacitar el 100% del personal técnico y productores en los distintos programas de prevención de enfermedades.
- Establecer información diaria de la mortalidad, viabilidad, y cualquier afectación de la masa.

#### **Definición de políticas:**

- ❖ **Política de Atención al Hombre:** Esta abarca desde la superación profesional hasta la solución de problemas materiales de primera necesidad de los trabajadores.
- ❖ **Política de Evaluación del Desempeño:** Existe un sistema de evaluación del desempeño que debe realizarse mensualmente y estar en correspondencia con los perfiles del cargo. Para su evaluación se tienen la disciplina, cumplimiento del plan de trabajo, eficiencia, apariencia personal, etc.

- ❖ **Política de Recompensas y Estimulación:** Sistema que se ejecuta si se cumple con el plan de trabajo establecido.
- ❖ **Política de Capacitación:** Se ejecuta a partir de los resultados del diagnóstico del departamento de Recursos Humanos (RR.HH) y la determinación de los objetivos estratégicos de desarrollo, basados en los estudios de determinación de necesidades de aprendizaje que se realizan anualmente.
- ❖ **Política de Calidad:** Garantiza la protección del consumidor, el respaldo de sus proveedores, la protección del medio ambiente y la mejora continua de sus procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos con creciente grado de eficiencia y eficacia.
- ❖ **Política de Comunicación General:** Promueve la comunicación y retroalimentación efectiva con sus públicos internos y externos sobre los principios del sistema de gestión de la calidad.
- ❖ **Política de Comunicación Interna:** Mantiene abiertos de forma eficiente los canales, mensajes y espacios de comunicación en todas las direcciones.
- ❖ **Política de Selección del Personal:** La captación, selección y ubicación del personal de la institución constituye un proceso que tiene como objetivo esencial garantizar la incorporación de fuerza de trabajo idónea, con el principio de que haya real selección y de que en cada puesto permanezca el más capaz y eficiente.

#### **Áreas de resultados claves:**

- Producción, acopio de carne y salud animal.
- Producción y acopio de alimento.
- Control y Funcionamiento interno.
- Capital humano.
- Funciones Específicas de la Empresa Porcina Holguín y sus divisiones estructurales.
- Plantilla de la empresa.

### Descripción de la membresía.

<b>Dirigentes</b>	31	31
Técnicos	165	165
Administrativos	0	0
Servicios	64	64
Operarios	390	390
<b>Total</b>	650	650
<b>Rango de Edades</b>		<b>Mujeres</b>
17 - 30	115	26
31 - 40	194	39
41 - 50	223	36
51 - 60	105	12
Más de 60	13	0

### 2.2- Métodos empleados.

#### Métodos teóricos:

✓ **Análisis-síntesis:** Permite el procesamiento de toda la información teórica y empírica sobre los presupuestos del comportamiento organizacional, específicamente de la comunicación interna.

✓ **Histórico-lógico:** Se utiliza para precisar los antecedentes históricos, así como las tendencias y regularidades que se manifiestan en el objeto de la investigación.

✓ **Inductivo-deductivo:** Constituye el punto de partida para inferir o confirmar formulaciones teóricas a partir de las técnicas aplicadas. Se dedujeron nuevos resultados y se arribó a conclusiones acerca de la manifestación de las variables en la organización.

#### Métodos Empíricos:

✓ **Observación:** Se caracteriza por ser planificada sistemática y profunda, es un medio objetivo y real que permite la recogida de información de los fenómenos psicológicos que se expresan en sus condiciones naturales.

✓ **Análisis documental:** Posibilita a partir de la recogida y análisis de diversos documentos y datos estadísticos del departamento de Recursos Humanos de la institución realizar una valoración crítica de la comunicación interna.

#### **Documentos revisados:**

1. Banco de problemas de la organización.
2. Organigrama.
3. Manual oficial de Identidad Corporativa.
4. Informe de la administración al buró sindical.

El procedimiento a utilizar para la interpretación de los resultados de las técnicas es el **análisis de contenido**, consiste en una descripción e interpretación de un contenido de investigación y la determinación lo más exacta posible de sus características, sus principios y relaciones teóricas. Es una técnica confiable que permite el procesamiento de toda la información arrojada por el diagnóstico, basado en los principales indicadores de la comunicación interna, al permitir arribar al análisis de los resultados.

#### **Técnicas.**

- ✓ **Entrevista en profundidad a directivos y trabajadores:** Para Conocer una mayor cantidad de información respecto al tema de forma confiable ya que poseen un amplio conocimiento referente al objeto de investigación.
- ✓ **Encuesta de Comunicación:** Permite detectar problemas en el proceso de comunicación, arrojando un reflejo de la situación real de la organización: su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, así como la obtención de información para correcciones oportunas en las estrategias comunicativas de la entidad.
- ✓ **Encuesta a directivos y trabajadores:** Permite conocer la opinión de los directivos y trabajadores respecto a la comunicación y aspectos generales de la entidad, sirviendo de basamento para comprender con mayor precisión, a través de las opiniones y puntos de vista de los encuestados, permitiendo arribar a conclusiones

precisas tomando en cuenta el criterio del investigador.

- ✓ **Test Estilos de comunicación:** Para determinar los estilos de comunicación, según la forma de comunicarse y de llevar la información a los demás, caracteriza la forma de relación de los directivos con sus subordinados y entre los propios trabajadores.

### 2.3- Descripción de la muestra:

Se seleccionó, al azar una muestra de 60 personas, pues se requiere de directivos, operarios, administrativos y trabajadores de servicio.

<b>Sexo</b>	
Masculino	Femenino
42	18

<b>Nivel Cultural</b>				
Primaria	Medio	Medio Superior	Técnico Medio	Superior
5	20	25	4	6

<b>Categorías ocupacionales:</b>	
Dirigentes:	4
Técnicos:	19
Administrativos:	0
Servicios:	15
Operarios:	22

Edad promedio (años):	35 años.
Experiencia laboral promedio:	10 años.
Experiencia en el puesto laboral promedio:	5 años.

### **Criterios de inclusión de la muestra:**

1. Que posean un tiempo de servicio de 5 años o más.
2. Ser directivos, técnicos, administrativos, operarios y de servicio.
3. Que estén de acuerdo en cooperar con la investigación.

### **Criterios de inclusión del Grupo de Gestión Interna (GGI):**

1. Especialistas de RR.HH, del Departamento de Cuadro y Director de técnica y desarrollo.
2. Trabajadores con experiencia en la organización.
3. Que tengan la disposición de integrar el Grupo de Gestión Interna (**GGI**).

### **2.4- Dimensión e Indicadores de análisis de la comunicación interna:**

**Comunicación Interna:** Es el tipo de comunicación en el interior de las organizaciones laborales, proceso necesario, común a los trabajadores (directivos y subordinados) de un área o en una empresa determinada, que pretende proveer una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, formando parte integral de la proposición de motivar y energizar al personal para dar el máximo esfuerzo por el bienestar de la entidad. (Fernández, C. 1997).

A partir del estudio de los referentes teóricos de la comunicación, asumimos los siguientes indicadores:

#### **Indicadores de análisis:**

- **Elaboración, transmisión, recepción y retroalimentación de la información:**  
Proceso mediante el cual el emisor elabora o codifica el mensaje que será transmitido a través de un canal, recibido y decodificado por el receptor, el cual nunca va a ser un sujeto pasivo en el proceso comunicativo, pues se convierte también en emisor de una determinada información al ocurrir la retroalimentación.

- **Vías, canales, medios y estilos de comunicación:** Constituyen las vías y canales formales e informales que se utilizan para enviar el mensaje, a través de diferentes medios comunicativos, haciendo uso de la comunicación horizontal, ascendente y descendente.
- **Relaciones interpersonales y comunicación entre trabajadores y entre directivos-subordinados:** Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de las relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y la valoración de carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.
- **Sentido de identidad y pertenencia:** Sentimiento de identidad y pertenencia de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales.

## **2.5- Estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna.**

A partir de los modos de actuación, el diagnóstico y la intervención propiamente dicha, son utilizados para ayudar en la determinación y la solución del problema de la institución respecto a la comunicación desde la psicología organizacional en función de llevar a cabo las transformaciones que emergen de sus necesidades de desarrollo interno, a partir de lo cual se sustenta la estrategia.

### **Etapas:**

#### **Etapas 1: Creación de una convicción sobre la necesidad de elaborar y aplicar una estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna.**

##### **Objetivos:**

1- Definir la filosofía, la ideología o los principios básicos en que se fundamentará la implementación de la estrategia.

2- Crear disposición y compromiso de los directivos y trabajadores de la organización para la realización de la investigación.

3- Crear un clima socio-psicológico favorable en la institución para la realización de la investigación.

### **Acciones a realizar y sus resultados.**

#### **1. Definir la filosofía, la ideología o los principios básicos en que se fundamentará la implementación de la estrategia.**

- El trabajador constituye el factor fundamental de y para la empresa.
- Los seres humanos son lo más importante de y para la organización.
- Ser competentes, ágiles, eficaces y profesionales.
- Trabajar por la eficacia y eficiencia organizacional.
- Debemos ser imparciales, serios y consagrados.

**2. Reunión con la jefatura de la institución:** Se les explicó la necesidad de realizar una estrategia para favorecer el desarrollo de la comunicación interna, obteniéndose la autorización y apoyo de la dirección del centro.

**3. Reunión con los trabajadores:** Se les comunicó la importancia y necesidad de realizar una estrategia para favorecer el desarrollo de la comunicación interna y los acuerdos tomados. Esto favoreció el apoyo y colaboración de los trabajadores en el desarrollo de la investigación.

### **Etapa 2: Implementación del programa.**

**Objetivo:** Realizar acciones encaminadas a favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la empresa.

### **Acciones a realizar y sus resultados.**

#### **1. Creación de la estructura de implementación de la estrategia (GGI):**

**Objetivo:** Realización del diagnóstico y el diseño de la estrategia de intervención.

El grupo de gestión interna es pequeño, compuesto por 7 personas: el jefe de Recursos Humanos, el director del Departamento de Técnica y Desarrollo, la capacitadora (responsable de grupo), la jefa del Departamento de Cuadro y tres trabajadores con experiencia.

Luego de seleccionados se creó una pequeña estrategia de capacitación, con el objetivo de habilitarlos en todo lo referido a las funciones a ejercer y cómo desarrollar cada una de las acciones de la estrategia. **(Ver Anexo 2)**

## **2. Realización y análisis de los resultados del diagnóstico organizacional.**

**Objetivo:** Identificar las principales problemáticas que presenta la organización.

### **Análisis de los resultados del diagnóstico organizacional estratégico:**

#### **Factores Internos:**

1. Deficiente supervisión y control.
2. Inestabilidad y calidad deficiente de la alimentación.
3. Deficiente aseguramiento de los insumos productivos.
4. Desconocimiento sobre el tema de comunicación institucional.
5. No se han implementado estrategias de comunicación interna en la empresa.
6. Inexistencia de un especialista en Comunicación.
7. Débil trabajo en la formación de los técnicos integrales.
8. La comunicación ocurre como un proceso no planificado en la empresa.
9. No cumplimiento estricto en la realización de la calidad de los autocontroles individuales, contactos mensuales con órganos rectores y el autocontrol integral.
10. Existencia de unidades que aun no alcanzan la condición de protegida.
11. Insuficiente por cientos de unidades, municipios y cooperativas organizadas de excelencia.
12. No implantación aún del Sistema de Comunicación en la entidad como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial,

13. Desconocimiento e insuficiencias de los canales comunicativos establecidos en la empresa.
14. Dificultades del correcto funcionamiento de los puestos de Dirección y Análisis.
15. Poca difusión entre los trabajadores del Manual de Identidad Corporativa del Grupo que los atiende.
16. Limitaciones en el establecimiento de un proceso de comunicación entre trabajadores y los principales directivos.
17. Falta certificación de la contabilidad.
18. Líder en producción y comercialización porcina.
19. Masa de alto valor genético.
20. Integración con el MINAG, ANAP, MINAL, MEP, CITMA, DPF, ACPA, ACTAF, Universidad, IPA Y UEICA.
21. Movimiento de productores comprometidos.
22. Insatisfacciones con las condiciones de trabajo.

### Matriz de prioridades de factores internos.

	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	
<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
	1,4,5,6,8,9,12,13, 14,15,16,18,19, 20,21,22	7,10,11,17,	
			<b>Bajo</b>
			<b>Impacto</b>

### Matriz de papel estratégico interno.

No	Factores internos	1	2	3	4	5
		--	-	N	+	++
1	Deficiente supervisión y control.	X				
4	Desconocimiento sobre el tema de comunicación	X				

	institucional.					
5	No se han implementado estrategias de comunicación interna en la empresa.	X				
6	Inexistencia de un especialista en Comunicación.	X				
8	La comunicación ocurre como un proceso no planificado en la empresa.		X			
9	No cumplimiento estricto en la realización de la calidad de los autocontroles individuales, contactos mensuales con órganos rectores y el autocontrol integral.			X		
12	No implantación aún del Sistema de Comunicación en la entidad como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial.	X				
13	Desconocimiento e insuficiencias de los canales comunicativos establecidos en la empresa.	X				
14	Dificultades del correcto funcionamiento de los puestos de Dirección y Análisis.		X			
15	Poca difusión entre los trabajadores del Manual de Identidad Corporativa del Grupo que los atiende.	X				
16	Limitaciones en el establecimiento de un proceso de comunicación entre trabajadores y los principales directivos.	X				
18	Líder en producción y comercialización porcina.					X
19	Masa de alto valor genético.			X		
20	Integración con el MINAG, ANAP, MINAL, CITMA, ACPA, ACTAF, UNIVERSIDAD, IPA Y UEICA.					X
21	Movimiento de productores comprometidos.			X		
22	Insatisfacciones con las condiciones de trabajo.	X				

**Debilidades: 1, 4, 5,6, 12, 13, 15, 16,22      Fortalezas: 18,20**

### Matriz de evaluación de factores internos.

No	Factores internos	Peso	Calific	Result
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Deficiente supervisión y control.	0.05	1	0.05
4	Desconocimiento sobre el tema de comunicación institucional.	0.10	1	0.10
5	No se han implementado estrategias de comunicación interna en la empresa.	0.15	1	0.15
6	Inexistencia de un especialista en Comunicación.	0.15	1	0.15
12	No implantación aún del Sistema de Comunicación en la entidad como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial.	0.15	1	0.15
13	Desconocimiento e insuficiencias de los canales comunicativos establecidos en la empresa.	0.05	1	0.05
15	Poca difusión entre los trabajadores del Manual de Identidad Corporativa del Grupo que los atiende.	0.05	1	0.05
16	Limitaciones en el establecimiento de un proceso de comunicación entre trabajadores y los principales directivos.	0.10	1	0.10
22	Insatisfacciones con las condiciones de trabajo.	0.10	1	0.10
<b>FORTALEZAS</b>				
18	Líder en producción y comercialización porcina.	0.05	5	0.25
20	Integración con el MINAG, ANAP, MINAL, CITMA, ACPA, ACTAF, UNIVERSIDAD, IPA Y UEICA.	0.05	5	0.25
<b>Total</b>	_____	<b>1.00</b>	_____	<b>1.40</b>

R/ La empresa actúa como bajo promedio a los factores internos.

## Factores Externos:

1. Incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones.
2. Cambios en las condiciones climatológicas y aparición de agentes externos que puedan afectar la salud de los animales.
3. Recrudescimiento del bloqueo y la crisis financiera internacional.
4. Apoyo al Programa Porcino por la dirección política del territorio y el país.
5. Nuevas tecnologías y buenas prácticas de producción.
6. Incremento de la cultura popular en la población para la crianza de cerdos y producción de granos y alimentos.
7. Interés de los trabajadores y dirigentes de la empresa por poner la misma a la altura que demanda en estos momentos el Programa Porcino.
8. Posibilidades de producir carnes para sustituir importaciones.
9. Creación de los Centros de Gestión.
10. Implementación del Decreto 259.
11. Implementación del Decreto 281 del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
12. Incremento en la producción de vacunas y medicamentos en LABIOFAM.
13. Rediseño del Sistema Estructural del MINAL.
14. Aplicación del proceso de reordenamiento laboral en la organización.
15. Baja oferta de los productos debido a la inestabilidad de los proveedores nacionales.
16. Insatisfacción de la demanda de la población.

## Matriz de prioridades de Factores Externos.

	Alto	Bajo	
Probabilidad de Ocurrencia	1,3,4,5,6,7,10,11,13,15,16	2,3,8	Alto
			Bajo Impacto

### Matriz de papel estratégico externo.

No	Factores externos	1 --	2 -	3 N	4 +	5 ++
1	Incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones.	X				
3	Recrudescimiento del bloqueo y la crisis financiera internacional.	X				
4	Apoyo al Programa Porcino por la dirección política del territorio y el país.					X
5	Nuevas tecnologías y buenas prácticas de producción.				X	
6	Incremento de la cultura popular en la población para la crianza de cerdos y producción de granos y alimentos.				X	
7	Interés de los trabajadores y dirigentes de la empresa por poner la misma a la altura que demanda en estos momentos el Programa Porcino.					X
10	Implementación del Decreto 259.					X
11	Implementación del Decreto 281 del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.					X
13	Rediseño del Sistema Estructural del MINAL.			X		
15	Baja oferta de los productos debido a la inestabilidad de los proveedores nacionales.	X				
16	Insatisfacción de la demanda de la población.	X				

**Oportunidades: 4, 6, 7, 10,11**

**Amenazas: 1, 3, 15,16**

**Matriz de evaluación de factores externos.**

<b>No</b>	<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calific.</b>	<b>Result.</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones.	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
<b>3</b>	Recrudescimiento del bloqueo y la crisis financiera internacional.	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
<b>15</b>	Baja oferta de los productos debido a la inestabilidad de los proveedores nacionales.	<b>0.15</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>
<b>16</b>	Insatisfacción de la demanda de la población.	<b>0.15</b>	<b>1</b>	<b>0.15</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>4</b>	Apoyo al Programa Porcino por la dirección política del territorio y el país.	<b>0.15</b>	<b>5</b>	<b>0.75</b>
<b>6</b>	Incremento de la cultura popular en la población para la crianza de cerdos y producción de granos y alimentos.	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
<b>7</b>	Interés de los trabajadores y dirigentes de la empresa por poner la misma a la altura que demanda en estos momentos el Programa Porcino.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
<b>10</b>	Implementación del Decreto 259.	<b>0.15</b>	<b>5</b>	<b>0.75</b>
<b>11</b>	Implementación del Decreto 281 del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.	<b>0.15</b>	<b>5</b>	<b>0.75</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.35</b>

**R/ La empresa actúa como promedio a los factores externos.**

### Matriz DAFO—IMPACTO.

FI \ FE	O 4	O 6	O 7	O10	O11	A 1	A 3	A15	A16	Σ
<b>FACTORES EXTERNOS</b>										
F 18	3	2	3	3	3	3	3	2	2	24
F 20	3	2	2	3	2	3	3	1	1	20
						<b>26</b>	<b>18</b>			
<b>FACTORES INTERNOS.</b>						<b>69</b>	<b>46</b>			
D 1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	19
D 4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
D 5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
D 6	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
D 12	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13
D 13	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
D 15	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
D 16	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11
D 22	1	1	3	1	2	2	3	1	1	15
Σ	16	13	17	19	30	18	19	14	13	////////////////

#### LEYENDA:

1= DÉBIL 2 = MEDIO 3 = FUERTE

**R: La estrategia a emplear debe ser de tipo adaptativa.**

#### PROBLEMA ESTRATÉGICO:

Si se materializan el incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones, el recrudescimiento del bloqueo y la crisis financiera internacional, la baja oferta de los productos debido a la inestabilidad de los proveedores nacionales y la insatisfacción de la demanda de la población teniendo en cuenta la deficiente supervisión y control, el desconocimiento sobre el tema de comunicación institucional, la no implementación de estrategias de comunicación interna en la empresa, la inexistencia de un especialista en comunicación, unido a la no implantación aún del sistema de comunicación en la entidad como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial, el desconocimiento e insuficiencias de los canales comunicativos establecidos en la empresa, la poca difusión entre los trabajadores del Manual de Identidad Corporativa del Grupo que los

atiende, las limitaciones en el establecimiento de un proceso de comunicación entre trabajadores y los principales directivos y las insatisfacciones con las condiciones de trabajo, no podrán hacer valer el hecho de ser líder en la producción y comercialización porcina y la integración con el Ministerio de la Agricultura (MINAG), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Universidad de Holguín, Instituto Politécnico Agropecuario (IPA) y Unidad Intencionista para la Investigación y Capacitación Agropecuaria (UEICA). Para aprovechar plenamente el apoyo al Programa Porcino por la dirección política del territorio y el país, el incremento de la cultura popular en la población para la crianza de cerdos y producción de granos y alimentos, así como el interés de los trabajadores y dirigentes de la empresa por poner la misma a la altura que demanda en estos momentos el Programa Porcino, la implementación del Decreto 259 y del Decreto 281 del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

### **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA:**

Si se utilizan plenamente el hecho de ser líder en la producción y comercialización porcina y la integración con el Ministerio de la Agricultura (MINAG), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Universidad de Holguín, Instituto Politécnico Agropecuario (IPA) Y Unidad Intencionista para la Investigación y Capacitación Agropecuaria (UEICA), unido al apoyo al Programa Porcino por la dirección política del territorio y el país, el incremento de la cultura popular en la población para la crianza de cerdos y producción de granos y alimentos, el interés de los trabajadores y dirigentes de la empresa por poner la misma a la altura que demanda en estos momentos el Programa Porcino. La implementación del Decreto 259 y del Decreto 281 del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se

podrá minimizar el efecto del incremento de las limitaciones para el financiamiento de inversiones, el recrudecimiento del bloqueo y la crisis financiera internacional y la baja oferta de los productos debido a la inestabilidad de los proveedores nacionales existentes y superar la deficiente supervisión y control, el desconocimiento sobre el tema de comunicación institucional, la no implementación de estrategias de comunicación interna en la empresa, la inexistencia de un especialista en comunicación, la no implantación aún del Sistema de Comunicación en la entidad como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial, el desconocimiento e insuficiencias de los canales comunicativos establecidos en la empresa, la escasa difusión entre los trabajadores del Manual de Identidad Corporativa del Grupo que los atiende, así como las limitaciones en el establecimiento de un proceso de comunicación entre trabajadores y los principales directivos y las insatisfacciones con las condiciones de trabajo.

En el análisis realizado a la matriz DAFO, el problema estratégico y la solución estratégico se hace una valoración crítica y profunda de las principales problemáticas que presenta la organización, tanto desde lo externo como lo interno, muy bien integrados en el planteamiento del problema estratégico, así como en su solución estratégica.

Se constata que las insuficiencias relacionadas con el sistema de comunicación son abordadas a profundidad y que las mismas se vienen presentando desde hace varios años y no se ha logrado resolver, lo que ratifica la necesidad e importancia de diseñar una estrategia de intervención para el desarrollo de la comunicación interna en la empresa porcina Holguín.

### **3. Realización y análisis de los resultados del diagnóstico de comunicación.**

**Objetivo:** Diagnosticar la comunicación interna en la empresa.

#### **Análisis de los resultados por técnicas:**

**Observación (Anexo 3):** Como parte de la observación se determina que no existen espacios vitales para la concertación de entrevistas o reuniones de trabajo que faciliten

un intercambio formal y discreto entre las partes sin incurrir en molestias a los compañeros de la misma área.

La iluminación es buena, existen lámparas en los pasillos, en la recepción. En todos los departamentos poseen lámparas. El color que prevalece es el amarillo para darle más claridad a la instalación, denota limpieza, claridad, serenidad, y cierto enfoque de liderazgo, además de ser uno de los colores que más se destaca en la identidad de la empresa. El decorado de los departamentos es aceptable, los cuales varían según el gusto estético del personal, destacándose la presencia de afiches vinculados con el sector así como personajes claves de nuestro proceso revolucionario.

El mobiliario que se utiliza es poco funcional de acuerdo a la actividad que se realiza, por causa del deterioro debido a los años de explotación a las que han sido sometidas cuentan con oficinas climatizadas, sillas y mesas de un aceptable confort y todo el equipamiento tecnológico necesario para el archivo y envío de informaciones vitales de la organización. Prima la limpieza, organización, un estado físico aceptable.

Se observan además elementos de identidad corporativa como logotipos, colores corporativos, normas y reglamentos, entre otros en áreas y lugares claves, aunque aun son escasos.

En este aspecto, mediante la observación se constata que los mensajes circulan por dos vías fundamentales: la verbal y la escrita, siendo la primera la más utilizada por el público interno, no obstante se emplean otros medios como el teléfono, la intranet y el correo electrónico. Como parte de las acciones de comunicación oral que más se realizan están las relacionadas con la rutina laboral: orientaciones, los contactos formales e informales cara a cara, las reuniones departamentales y los consejos de dirección y producción.

Entre los distintos tipos de mensajes que fluctúan en la empresa se encuentran los de tarea, los cuales están relacionados con la planificación, la calidad de los productos y servicios que se prestan en cada establecimiento o área y el cumplimiento de los planes de producción y ventas mensuales, lo cual se evidencia en un 97,0%.

Por su parte los de mantenimiento incluyen las órdenes del jefe inmediato superior para conseguir los objetivos propuestos y agilizar el cumplimiento de las tareas programadas en cada jornada que son orientadas en cada reunión y matutino, lo cual es confirmado por un 96,3% de los trabajadores. Con respecto a los mensajes humanos estos son insuficientes, ya que según expresa un 53,0% de los empleados, necesitan que se interesen por sus relaciones interpersonales.

**Análisis Documental:** El banco de problemas de la organización tiene entre sus principales prioridades la implantación del sistema de comunicación de la entidad.

El organigrama refleja las líneas de la estructura de la organización, así como las relaciones de producción con diferentes unidades empresariales de base de comercialización, producción de alimentos, aseguramientos, entre otros. Tiene como misión garantizar con eficiencia y eficacia la producción y acopio de carne de cerdo.

La empresa cuenta con Manual de Identidad corporativa que es el mismo para todas las unidades de negocios del país, éste pauta todo lo relativo a la identidad visual de la Empresa y establece las distintas aplicaciones de sus símbolos gráficos. Referente a los signos y símbolos cuentan con un logotipo, símbolo y marca, los cuales definen la nueva imagen que desea proyectar la empresa, tanto interna como externa hacia un nivel superior de comunicación e identificación. Todos estos son utilizados en algunos establecimientos, papelería, señalizaciones, solapines, objetos promocionales, fondos de escritorios, sitios web, folletos, afiches, etc. Los colores corporativos establecidos son: el rojo y negro.

El Informe de la administración al buró sindical, se constata que existe dificultad al no cumplimiento del plan de venta, ya que las orientaciones no llegan en tiempo y forma, y esto ha traído consigo al no cumplimiento de entrega de carne a instituciones esto repercute notablemente en la consolidación de la organización, siendo los directivos los mayores responsables de que esta actividad se realice con la eficiencia requerida ya que son ellos los que poseen todas las herramientas para su ejecución.

Como uno de los aspectos más importantes a medir en este acápite se encuentra la evolución histórica de la organización, dentro de lo cual se demostró que existe cierto desconocimiento acerca de la fecha de fundación de la entidad, apreciable ello en que un 58,8% refirió conocerlo, mientras que un 41,5% planteó no tener conocimiento al respecto. Vale destacar que de manera general existe un 35,8% que aunque respondió afirmativamente no lo escribió, denotándose que se debe profundizar en la difusión de elementos como éstos de carácter históricos que resultan necesarios considerar a la hora de crear un sentido de pertenencia e identidad dentro de la organización.

**Entrevista en profundidad a directivos y trabajadores (Anexo 4):** En lo referente al tema de comunicación, se evidencian limitaciones en el establecimiento de un proceso de comunicación entre trabajadores y los principales directivos. También se pudo precisar que para los directivos la comunicación es concebida como un proceso no planificado acorde a la estrategia empresarial.

En cuanto a la comunicación entre trabajadores y directivos, existe inconformidad al no ser informados adecuada y oportunamente sobre la calidad con que realizan las tareas asignadas y las decisiones tomadas en la institución de manera general, así como muchas veces respecto a sus funciones debido a dificultades en la transmisión y recepción de la información, influyendo en la escasa retroalimentación de la misma.

Por otra parte se evidencia un estilo autocrático en la comunicación pues los principales directivos centralizan la toma de decisiones fundamentales, brindando poca participación a los miembros en la definición de las metas y tareas.

No existe una estructura que organice la gestión de la comunicación interna, aunque esta al ser una manifestación propia del ser humano que se proyecta en todo momento, se realizan algunas acciones comunicativas en la institución, aunque no con un sólido fundamento científico, sino que son empíricos y responden a demandas situacionales.

La entidad objeto de estudio cuenta con un Manual de Identidad Corporativa e Identidad Visual diseñados para todas las instalaciones, pero utilizado ineficientemente,

dado ello en que las diferentes entidades cuentan con este pero en soporte digital, lo que dificulta el acceso directo al mismo por varias personas que necesitan de su empleo para funciones a fines con la entidad. No obstante se emplea para la confección de toda la señalética y demás elementos identitarios dentro de la organización.

Además, se evidenció que no existe una estrategia de comunicación por lo que no se ha implantado el Sistema de Comunicación en la empresa como establece el Decreto #281 correspondiente al Sistema del Perfeccionamiento Empresarial, donde según Tréllez (2001): “la comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas”.

**Encuesta de Comunicación (Anexo 5):** Partiendo de la aplicación del diagnóstico de comunicación realizado en la empresa, los resultados obtenidos en el mismo arrojaron una serie de dificultades relacionadas con la comunicación interna ya que esta no cuenta con una estructura que organice la gestión de la comunicación interna ni con un especialista que se encargue de dicho proceso. Además, existe desconocimiento de los canales y medios de comunicación disponibles por lo que existe insatisfacción de los trabajadores en materia informativa respecto a los acuerdos tomados en la empresa de manera general, así como respecto a las propias funciones debido a dificultades en la difusión informativa, influyendo en la escasa retroalimentación de la misma.

También se pudo evidenciar que existe centralización en la toma de decisiones por parte de los directivos predominando la comunicación descendente al permitir escasa participación al resto de los trabajadores en la definición de las metas y tareas, así como un escaso conocimiento del Manual de Identidad Corporativo por parte de los trabajadores.

Los flujos no son usados adecuadamente, lo que repercuten en la ejecución de los procesos organizacionales. En la empresa se vivencia este problema ya que los directivos siempre opinan que existen buenas relaciones con sus subordinados

avalando esta afirmación el 90,0% de ellos, sin embargo, cuando evaluamos los flujos ascendentes sucede lo contrario, demostrándose la existencia de barreras comunicativas que impiden el desarrollo óptimo de este proceso.

**Encuesta a directivos y trabajadores (Anexo 6):** Mediante esta encuesta se patentizó que la gestión de la comunicación interna no forma parte de la planeación y objetivos estratégicos de la entidad y que sus dirigentes y trabajadores poseen insuficientes conocimientos sobre este proceso, sin embargo el 85,0% de los directivos plantean que una estrategia de comunicación sería una forma de mejorar las relaciones interpersonales con sus subordinados y el 15,0% refiere que constituiría una herramienta fundamental para lograr que la institución sea más competitiva y eficiente.

**Test de Estilos de comunicación (Anexo 7):**

Según el 75% de los trabajadores, la comunicación se realiza de forma operativa, de manera empírica, para resolver problemas situacionales, con falta de coordinación y gestión de las acciones comunicativas.

Según el 90% de los trabajadores, predomina un estilo de comunicación autocrático y en menor medida participativa, lo que propicia la inexistencia de una sinergia necesaria entre las áreas de trabajo y asimismo el deterioro de buenas relaciones interpersonales.

El 85% de los trabajadores manifiestan que predomina la comunicación descendente al existir una autoridad centralizada la cual dirige y controla la actividad organizacional. También repercuten la comunicación ascendente y horizontal, pero ellas se ven influidas por el eje de autoridad.

## **Análisis Integral de la Comunicación Interna.**

### **Elaboración, transmisión, recepción y retroalimentación de la información.**

#### **Tipos y flujos de comunicación.**

##### **❖ Comunicación Vertical Descendente.**

Generalmente, la comunicación vertical descendente entra en contradicción en comparación con otros tipos de comunicación, En la empresa se vivencia este problema ya que los directivos siempre opinan que existen buenas relaciones con sus subordinados sin embargo, cuando evaluamos los flujos ascendentes sucede lo contrario, demostrándose la existencia de barreras comunicativas que impiden el desarrollo óptimo de este proceso.

En las organizaciones, la comunicación es un medio para tomar decisiones, controlar, organizar, planificar, informar y motivar en pos de lograr los objetivos. En la institución, sus directivos no emplean la comunicación de manera adecuada lo que influye negativamente en la ejecución de los procesos organizacionales.

La confianza es un valor que no se obtiene fácilmente a no ser con hechos que la consoliden, por lo que lograrla es importante y para los directivos es muy significativo sentirlo, pues el trabajo se hace más ameno y placentero. En esta institución, los directivos no confían plenamente en sus trabajadores, dificultándose las relaciones interpersonales.

En este sentido, los trabajadores declaran que las decisiones están completamente centralizadas en la dirección, a pesar de que los directivos plantean que los trabajadores son informados de las decisiones tomadas, destacando además, que siempre se tiene en cuenta las iniciativas aportadas por ellos.

De esta manera, se hace evidente que es imprescindible la planificación y proyección de la comunicación en la empresa, para priorizar que las informaciones emitidas hacia su interior lleguen a su destino con la precisión requerida, con la mayor efectividad

posible y garantizar que se produzca una retroalimentación que sirva de base para la solución de muchos problemas existentes actualmente.

#### ❖ **Comunicación Horizontal.**

Entre los directivos existen buenas relaciones, cuentan con diversos espacios de interacción como reuniones, despachos, consejos de dirección, así como los medios tecnológicos que facilitan aún más este vínculo para solucionar determinados problemáticas.

Por su parte las relaciones son irregulares por tal motivo el proceso de socialización llevado a cabo en la empresa debe jugar un papel fundamental en el logro y fortalecimiento de estas situaciones.

#### ❖ **Comunicación Vertical Ascendente.**

En la institución la comunicación que se produce entre los trabajadores y su jefe inmediato es positiva. La que se refiere a la máxima dirección presenta dificultades.

Con respecto a los flujos de información los trabajadores no son bien informados de las cosas que ocurren en la organización al no ser informados de la calidad de su trabajo.

Esta tendencia al distanciamiento por parte de los que representan la cima estructural es una problemática que en la actualidad causa grandes dificultades interpersonales entre los integrantes de la organización así como en el funcionamiento adecuado de las mismas. A pesar de que los directivos la mayoría de las veces están muy ocupados en su labor, deben buscar la manera y el tiempo de tener sistemáticamente un contacto con los trabajadores de las unidades y otras áreas que no poseen medios directos de comunicación, pues quizás estos encuentros contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo y a enriquecer el sentido de pertenencia de los integrantes para con su organización.

Los dirigentes en sentido general necesitan alejar las barreras comunicativas que no les permiten relacionarse debidamente con sus subordinados y a la vez fortalecer los canales de comunicación ascendente, lo que constituiría grandes beneficios para sus empresas.

### **Vías, canales, medios y estilos de comunicación.**

En la empresa porcina, los canales más utilizados para transmitir informaciones son los canales indirectos, donde se afirma que los matutinos son la vía por la cual se enteran más rápido de las decisiones de la empresa, y seguidamente, las orientaciones de los jefes inmediatos, los murales y los comentarios, constatándose que estos son los que acaparan la atención de los trabajadores.

Las vías para comunicar las decisiones de la empresa son los matutinos, los comentarios, las orientaciones de los jefes, las reuniones y los murales. Entre directivos un canal utilizado es el teléfono.

➤ **Entre los principales medios de comunicación existente en la organización se encuentran:**

- **Reuniones y orientaciones de los jefes:** Las reuniones y orientaciones se han convertido para la dirección en medios imprescindibles para transmitir informaciones a los trabajadores. No obstante, no se emplean adecuadamente, pues en muchas ocasiones las reuniones no se preparan con tiempo y calidad, improvisándose en un periodo de tiempo corto.

En el caso de las orientaciones muchas veces no se brindan formalmente, sino a través de terceras personas, ocasionándose los comentarios. En este sentido, los directivos deben aprovechar las ventajas de la comunicación cara a cara, eliminando las posibilidades de distorsión de la información e impidiendo que los comentarios continúen siendo la vía de información para el público interno.

- **Intranet:** En el caso de la Intranet no es explotada debido a que los trabajadores no cuentan con esta, sólo es empleada por los directivos de la empresa. Con respecto a la intranet, sólo existe la Intranet gerencial. Respecto a la página Web, no cuentan con una propia en la que se aborden cuestiones generales de la entidad, por lo que no constituye una vía de información para los trabajadores de la empresa.
- **E-mail y Messenger:** En cuanto a estos medios los trabajadores no tienen acceso a los mismos debido a las características de su trabajo, pues en las áreas donde laboran, como en complejos, sólo existen computadoras en las oficinas de los principales directivos al cual el resto de los trabajadores tienen muy poco acceso. Además, hay establecimientos que pertenecen a la entidad y que por ser pequeños y contar con una minoría de trabajadores, no requieren de computadoras, lo que les impide hacer uso de estos canales, los cuales debían ser mayor utilizados ya que constituyen una vía de conocimiento eficiente.
- **Teléfono:** Es empleado en la empresa ya que todos los departamentos cuentan con este, el cual no es utilizado para transmitir informaciones a los trabajadores, sino entre directivos por las características del puesto de trabajo en que se desarrollan la mayoría de los trabajadores. Además, es utilizado como vía de resolución de problemas personales en situaciones específicas. A pesar de que este medio es muy utilizado por los directivos, los mismos no cuentan con inalámbricos que permitan una fácil comunicación y localización en caso de que no se encuentren en sus oficinas.
- **Murales:** A pesar de ser actualizados periódicamente y encontrarse ubicados en lugares adecuados, los trabajadores lo usan como medio de información, pues le prestan mayor atención a los comentarios y rumores.
- **Matutinos:** En el caso de los matutinos estos son realizados quincenalmente en los cuales se hablan sobre el cumplimiento de las orientaciones y desempeño de la semana anterior y se informan las orientaciones en este período, así como orientaciones de la alta dirección. Mensualmente se hace un matutino especial con la participación de estos.

## **Relaciones interpersonales y comunicación entre trabajadores y entre directivos-subordinados.**

La existencia de buenas relaciones, de manera general, es muy importante sin importar el nivel profesional o categoría ocupacional que se posea, siempre y cuando estas estén matizadas de cortesía, respeto y colaboración como bien indican gran parte de los trabajadores en las encuestas aplicadas. Sin embargo manifestaron tener vínculo de competencia - lucha y rivalidad - enfrentamiento con sus jefes.

## **Sentido de identidad y pertenencia.**

El sentido de pertenencia y grado de implicación de los trabajadores con su organización son factores determinantes en la existencia de una identidad sólida, en ello influye la presencia de aspectos como el conocimiento de la misión y visión de la empresa. Esto puede estar dado por la extensión de la misión y de la visión, lo cual hace que sean muy difíciles de recordar, así como a la adaptación de las mismas en correspondencia con el lugar en el que trabajan de manera particular y no refiriéndose a la misión central de la empresa; aunque de manera general la mayoría expresa tener una visión clara de cuál es la misión de la institución. Demostraron además conocimiento de los productos y servicios más importantes según su puesto laboral.

La atención al público interno de la institución repercute notablemente en la consolidación de la identidad, siendo los directivos los mayores responsables de que esta actividad se realice con la eficiencia requerida ya que son ellos los que poseen todas las herramientas para su ejecución. En este caso, según las entrevistas realizadas, creen que la institución es poco cumplidora con los compromisos con sus trabajadores, aspecto que influye incluso en el nivel de satisfacción y motivación.

## **4- Diseño de la intervención.**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se diseña una intervención para favorecer la comunicación interna en la organización.

**Objetivo:** Proponer acciones concretas para favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la empresa. **(Ver Anexo 8)**

### **Etapas 3: Evaluación y mejoras continuas.**

**Objetivo:** Realizar la evaluación y control de los resultados del proceso de implementación de la estrategia en función de los estándares y criterios de evaluación, así como la introducción de las correcciones necesarias en la marcha de la misma.

En esta fase se realiza la evaluación y control de los resultados del proceso de implementación de la Estrategia de intervención que se aplique en la institución en función de los estándares y criterios de evaluación, así como la introducción de las modificaciones necesarias en la marcha de la Estrategia.

Se desarrollarán técnicas y métodos con el fin de evaluar y controlar las acciones propuestas donde se puedan conocer de forma certera los resultados de la aplicación de las acciones, los logros obtenidos, las principales deficiencias y las posibles soluciones:

- Sondeos de opinión para conocer el estado de opinión del trabajador sobre el cumplimiento de las acciones y el grado de motivación.
- Encuestas para evaluar el comportamiento de los trabajadores durante y después de implementada la estrategia.
- Entrevistas para conocer su integración en la toma de decisiones, el flujo de los canales de comunicación, las relaciones interpersonales, etc.
- Hacer valoraciones generales del impacto de la estrategia para conocer criterios sobre la comunicación, relaciones, superación, necesidades, etc., a través de grupos de discusión.

## **Conclusiones**

- 1.** Los referentes teóricos valorados acerca de la comunicación interna fueron pertinentes para la investigación realizada.
- 2.** Los indicadores de análisis utilizados fueron apropiados para el estudio de la comunicación interna en esta organización, siendo el más afectado el referente a la elaboración, transmisión, recepción y retroalimentación de la información.
- 3.** Las problemáticas que afectan a la comunicación interna en la empresa son: la inexistencia de una estrategia para la planificación de la comunicación que favorezca el flujo de mensajes, centralización en la toma de decisiones por parte de los directivos, predominio de la comunicación descendente y escasa participación de los trabajadores en la definición de las metas y tareas.
- 4.** La estrategia de intervención para favorecer el desarrollo de la comunicación interna en la Empresa Porcina Holguín, tiene en cuenta los elementos psicosociales de la organización, la participación de sus miembros, así como el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas, bienestar y calidad de vida de sus miembros.

## **Recomendaciones**

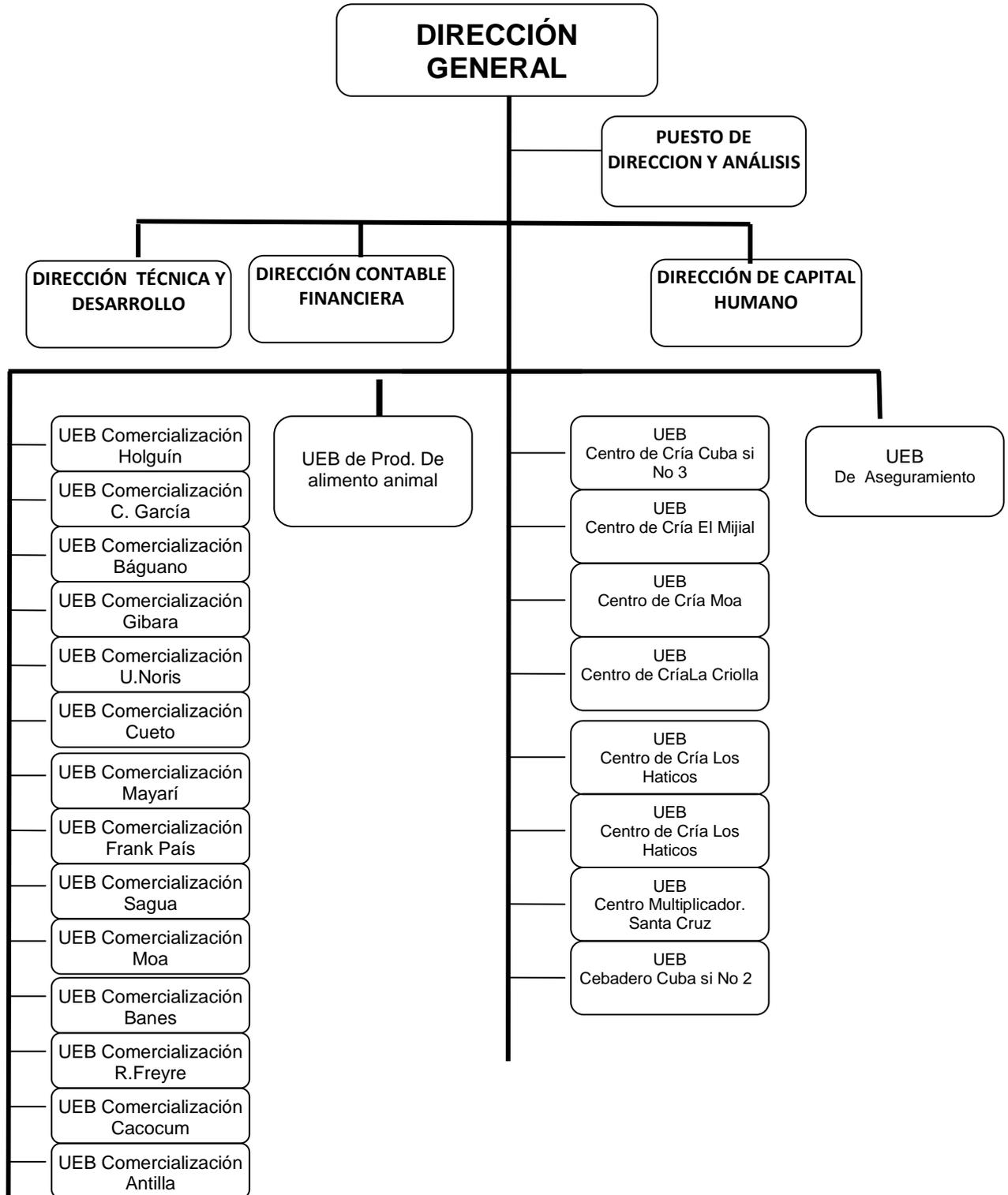
- 1-** Crear la plaza de especialista en Comunicación que se dedique a la planeación, diseño, ejecución y control de la gestión comunicativa de la organización.
- 2-** Implementar la Estrategia Comunicativa propuesta en esta investigación para contribuir al fortalecimiento del Sistema de Comunicación en dicha empresa.
- 3-** Incluir en los objetivos de trabajo de la empresa lo relacionado a la gestión de la comunicación interna para un mayor control y evaluación de las actividades planificadas.
- 4-** Incorporar los resultados de esta investigación al fondo bibliográfico de la disciplina de Psicología Organizacional y otras disciplinas a fines de la carrera de Psicología.

## Bibliografía

1. Báez García, Mireya. Hacia una comunicación más eficaz. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 2006
2. Barreiro Pousa, Luís. El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna. Revista espacio (Cuba) # 1 del 2000.
3. Bello Dávila, Zoe y Cásales Fernández, Julio César. Psicología social. Editorial Félix Varela. La Habana. 2003.
4. Colectivo de Autores. Comunicología. Temas Actuales. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006.
5. Colectivo de Autores. Psicología organizacional. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
6. Colectivo de Autores. Comunicación para el desarrollo. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2009.
7. Davis, Keith. Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993.
8. Fabelo Corzo, José Ramón. Los valores y sus desafíos actuales. Editorial José Martí. La Habana, 2003.
9. Fernández, C. C. La Comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.
10. García, Salvador. y Dolan, Simón L. la dirección por valores. Serie Mc.Graw-Hill de Management. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. Madrid. 2003.
11. Goldhaber, G. M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, 2001.
12. Hernández Gómez, Ángel R.: "Las investigaciones para la comunicación en Cuba", en *Revista Espacio* No. 1-1999, La Habana. Cuba, 1999.
13. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación. Tomo I y II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
14. Hunt, John W. La dirección de personal en la empresa. Editorial Mac Grow, México, 1993.
15. Ibarra Mustelier, Lourdes y Vasallo, Norma. Selección de lecturas sobre introducción a la psicología. (No refiere editorial, año de publicación ni lugar).

16. Katz, D; R. L. Kahn. Psicología social en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1986.
17. Lucas Martín, Antonio: La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Editorial Colección Bosch Comunicación. Barcelona, 1997.
18. Martínez, Liudmila. Los valores compartidos para la Dirección Por Valores en la Central Termoeléctrica "Lidio Ramón Pérez" Serrano, MINBAS. La dirección por valores.2000. Cuba.
19. Peiró Silla, José María. Psicología de la Organización. Tomo I y II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2005.
20. Ramírez García, Eduardo. Estudio sobre los valores organizacionales compartidos en el Centro de Telecomunicaciones del municipio Guantánamo.
21. Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México, 1991.
22. Rodríguez Gómez, Gregorio. Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
23. Rubinstein J, L. Principios de Psicología General. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 1967.
24. Saladrigas, Hilda: Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de Lecturas. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. 2001.
25. Sampier Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación I y II. Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
26. Sánchez Brady, Yoaris. Configuración subjetiva de la comunicación organizacional en la empresa azucarera América Libre. 16-2005
27. Schein, Edgar: La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Félix Varela, La Habana, 2002.
28. Tréllez Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2004.
29. Yion Fernández, Nancy. Comunicación, Propaganda, Psicología y Publicidad. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, La Habana, 2009.

# Anexo 1: Estructura organizativa de la empresa porcina Holguín.



## **Anexo 2. Estrategia de capacitación.**

**Objetivo general:** Capacitar al GGI en los diferentes pasos a realizar para el diagnóstico de la comunicación y la realización de la estrategia, así como sus indicadores.

**Procedimiento general:** Se realizarán 9 sesiones. En cada una serán abordados los diferentes temas a capacitar acorde a las necesidades de los trabajadores y la organización, se comienza con un momento inicial donde se tratarán aspectos generales del tema, estados de ánimo y la aplicación de técnicas participativas que movilicen al sujeto. También habrá un momento de desarrollo en el que se hará referencia de forma reflexiva, mediante el uso de técnicas, a cada uno de los temas a tratar en función de lograr el aprendizaje y contribuir a un cambio organizacional. Por último, el momento de cierre, donde serán resumidos los principales temas tratados y otros aspectos de interés. Estas sesiones tendrán una duración de 45 minutos a 1 hora y serán evaluadas periódicamente, así como una evaluación final para controlar el cumplimiento de los objetivos.

### **Sesión # 1. ¿Qué es el GGI?**

#### **Objetivos:**

1. Explicar las características de este tipo de grupo y sus implicaciones en el diseño de la estrategia.
2. Reflexionar acerca de la importancia de las funciones que desempeña el grupo en el diagnóstico y diseño de la estrategia de intervención.

### **Sesión # 2. El Diagnóstico Estratégico.**

**Objetivo:** Explicar los diferentes pasos para la realización del diagnóstico y su importancia para el diseño de la estrategia de intervención.

### **Sesión # 3. ¿Qué es la comunicación interna?**

**Objetivos:**

1. Explorar los conocimientos acerca de la comunicación interna.
2. Reflexionar acerca de la importancia de la comunicación interna en el desempeño laboral.

**Sesión # 4. Indicadores de la comunicación interna para el diagnóstico y diseño de la estrategia de intervención.**

**“Sentido de identidad y pertenencia”.**

**Objetivos:**

1. Valorar la significación que adquiere la institución para los trabajadores.
2. Profundizar en sus conocimientos acerca de la importancia de la misión social asignada y el papel que juegan dentro de su institución.
3. Concienciar en el grupo la importancia de trabajar en base a lograr una mayor identificación y comunicación en la institución.

**Sesión # 5. Indicador: “Relaciones interpersonales y comunicación”.**

**Objetivos:**

1. Conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores con el ambiente que les rodea y cómo influye en la comunicación.
2. Proponer acciones que favorezcan un adecuado clima dentro de la organización y que a la vez contribuyan a motivar a los trabajadores.

**Sesión # 6. Indicador: “Vías, canales, medios y estilos de comunicación”**

**Objetivo:** Explicar las principales vías canales, medios y estilos de comunicación existente, su importancia dentro de la organización y criterios para su evaluación.

**Sesión # 7. Indicador: Elaboración, transmisión, recepción y retroalimentación de la información.**

**Objetivo:** Explicar estos procesos, su importancia y criterios de evaluación.

### **Sesión # 8. La Estrategia de Intervención.**

**Objetivo:** Explicar los diferentes pasos para la realización de la estrategia a partir del diagnóstico y su importancia para lograr el cambio organizacional.

### **Sesión # 9. Tema: “El cierre”.**

**Objetivo:** Realizar un resumen del trabajo en las sesiones y llegar a los acuerdos y planteamientos realizados en función de lograr una adecuada comunicación.

## Anexo 3: Guía de Observación

### Variables:

- 1) Condiciones del lugar.
- 2) Actitud de los trabajadores.
- 3) Comunicación.

**1) Condiciones del lugar:           Adecuada    Inadecuada    Poco adecuada**

1. Iluminación.
2. Temperatura.
3. Ruido.
4. Espacio.
5. Higiene.
6. Descansos.
7. Horarios.

**2)- Actitud de los trabajadores.           SI           NO    A VECES**

1. Aceptación
2. Rechazo.
3. Indiferencia.
4. Insatisfacción.
5. Desmotivación por falta de perspectiva.

**3)- Comunicación                           Adecuada    Inadecuada    Poco**

1. Ascendente
2. Descendente
3. Horizontal

## Anexo 4: Entrevista

1. ¿Cuántos años lleva en la organización y qué labor ha realizado?
2. ¿Puede decirme cuándo se fundó la empresa, hábleme de los principales problemas que tuvieron lugar en esos momentos?
3. ¿Qué persona asumió la dirección de la gerencia en el momento de la fundación y qué enfoque directivo empleó para liderar la empresa?
4. ¿Cómo reaccionaron los trabajadores ante los cambios introducidos a partir de la constitución de la nueva empresa?
5. ¿Cuáles son los momentos críticos que ha atravesado la empresa durante su desarrollo?
6. ¿Qué políticas o estrategias se han establecido para enfrentarlos?
7. ¿Cómo han sido las relaciones de la empresa con el resto de las instituciones? Explique con ejemplos concretos que lo demuestren.
8. ¿Qué valores considera usted han caracterizado a los trabajadores de la empresa a lo largo de su historia?
9. Refiera comportamientos, costumbres, hábitos, etc., que caracterizan los diferentes grupos de trabajo de la empresa.
10. ¿Cómo han sido las relaciones interpersonales entre los directivos y los trabajadores y viceversa?
11. ¿Qué papel ha desempeñado la alta dirección de la institución en el ambiente que hoy se respira en la misma?
12. ¿Cuándo se incorpora un nuevo miembro a la empresa, qué acciones desarrollan para que este se adapte a la misma?
13. ¿Cómo han sido las políticas de comunicación dentro de la empresa?
14. ¿Cómo se ha manifestado la comunicación entre directivos-subordinados, subordinados-directivos y entre los propios trabajadores?
15. ¿Qué medios han empleado para facilitar los flujos comunicativos?
16. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa en la actualidad en lo referido a la comunicación? ¿Qué propondría para resolverlos?

## ANEXO 5: ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

A continuación aparecen una serie de preguntas vinculadas con su vida laboral. Por favor marque una respuesta para cada pregunta siendo lo más sincero posible.

1- Me considero bien informado de cosas que ocurren en el trabajo.

No  A veces  Sí

2- Cuando tengo una sugerencia o crítica sobre el trabajo:

no sé dónde ni a quién plantearla  
 Hablo con la Dirección o lo planteo en asamblea  
 hablo con mi jefe

3- Los logros obtenidos en este Centro se le informan puntualmente a los empleados.

No  A veces  Sí

4- Mis jefes se interesan por mis problemas personales.

No  A veces  Sí

5- Tengo conocimiento del aporte de mis demás compañeros de trabajo a los resultados de la Empresa.

No  En alguna medida  Sí

6- En mi puesto de trabajo :

no me piden opiniones  
 no hace falta porque todo está decidido  
 me piden opinión y hacen otra cosa  
 siempre me piden opinión

7- Cuando tengo algún problema personal puedo contar con el apoyo de mi jefe.

No  A veces  Sí

8- Generalmente realizo mi trabajo de manera independiente sin necesidad de relacionarme con otros compañeros, cada quién hace lo suyo.

No  Sí

9- Generalmente mi jefe se acerca a mí para:

darme instrucciones sobre el trabajo  
 chequearme o controlarme el trabajo  
 exigirme disciplina  
 brindarme ayuda

10-En este Centro se es receptivo con los sugerencias de los empleados.

No  A veces  Sí



## Anexo 6: Encuesta a directivos y trabajadores

Estimado dirigente:

Con el fin de mejorar la situación comunicativa dentro de la empresa se realiza el siguiente cuestionario. Necesitamos de su sincera colaboración para el cumplimiento del objetivo.

1. ¿Conoce la Misión de su entidad?

\_\_\_ Si \_\_\_ No      Escriba: \_\_\_\_\_

2. ¿Si tuviera posibilidad cambiaría la empresa?

\_\_\_ Si \_\_\_ No      ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

3. Evalúe

	BUENA	REGULAR	MALA
La comunicación entre compañeros.			
Relación entre los jefes de alta dirección.			
Comunicación con sus subordinados.			

4. ¿Por cuál de las siguientes vías considera que los trabajadores se enteran más rápido de las decisiones de la empresa?

\_\_\_ Matutinos      \_\_\_ Comentarios      \_\_\_ Intranet      \_\_\_ Teléfono  
\_\_\_ Reuniones      \_\_\_ e-mail      \_\_\_ Orientaciones      \_\_\_ Murales

5. ¿Cuáles son los motivos que usted considera que mantienen unidos a los trabajadores con la empresa?

\_\_\_ Condiciones de trabajo      \_\_\_ Posibilidad de superación  
\_\_\_ Prestigio de la empresa      \_\_\_ Estimulación  
\_\_\_ Salario      \_\_\_ Le gusta su trabajo

6. Seleccione los valores que caracterizan a los miembros de su entidad.

\_\_\_ Respeto      \_\_\_ Disciplina      \_\_\_ Confianza      \_\_\_ Sencillez  
\_\_\_ Patriotismo  
\_\_\_ Eficiencia      \_\_\_ Solidaridad      \_\_\_ Sinceridad      \_\_\_ Responsabilidad

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

7. ¿Cómo considera que es la comunicación en la Empresa?

Excelente\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Muy Buena\_\_\_\_\_  
Mala\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_\_

8. Considera que una estrategia de comunicación:

\_\_\_\_ Contribuiría a mejorar las relaciones interpersonales

\_\_\_\_ Beneficiaría la relación con sus subordinados

\_\_\_\_ Todo se mantendrá igual.

\_\_\_\_ Será una empresa más competitiva y eficiente.

9. En correspondencia con los siguientes factores marque con una X según su apreciación.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Confía usted en sus subordinados					
La comunicación con sus subordinados es buena.					
Se responde a las inquietudes de los trabajadores.					
Las decisiones de la empresa se comunican por los canales formales establecidos.					
Considera que las iniciativas que aportan los trabajadores son importantes.					
En el consejo de dirección se dan respuesta a los problemas					
Las puertas de la dirección están abiertas a los trabajadores.					
Se les informa a los trabajadores de las decisiones tomadas.					

## Anexo 7: Estilos de comunicación

Por favor seleccione en cada pareja de atributos aquel que le es más característico a su personalidad. Haga una selección en cada par y escriba el número en la hoja de respuesta. No hay respuestas erróneas.

Recuerde sólo seleccionar una respuesta de cada situación.

- 1) Me gusta la acción.
- 2) Yo enfrento los problemas de una forma sistemática.
- 3) Yo considero los grupos más efectivos que los individuos.
- 4) Yo disfruto mucho de la innovación.
- 5) Estoy más interesado en el futuro que en el pasado.
- 6) Disfruto trabajar con la gente.
- 7) Me gusta atender grupos bien organizados.
- 8) Las fechas de cumplimiento son importantes para mí.
- 9) No puedo permanecer indeciso.
- 10) Creo que las nuevas ideas deben ser probadas antes de ser usadas.
- 11) Disfruto la estimulación de la interacción con otros
- 12) Siempre busco nuevas posibilidades.
- 13) Yo quiero establecer mis propios objetivos.
- 14) Cuando empiezo algo no paro hasta concluirlo.
- 15) Trato de comprender las emociones de otros.
- 16) Yo reto a la gente a mi alrededor.
- 17) Miro adelante para recibir retroalimentación en mi proyección.
- 18) Ir paso a paso es muy efectivo.
- 19) Creo saber lo que quiere la gente.
- 20) Me gusta la solución de problemas creativos.
- 21) Yo extrapolo y proyecto todo el tiempo.
- 22) Soy sensible a las necesidades de otros.
- 23) Planificación es la clave del éxito.
- 24) Me pongo impaciente con las deliberaciones largas

- 25) Me mantengo ecuánime cuando estoy presionado
- 26) Yo valoro mucho la experiencia.
  
- 27) Yo escucho a la gente.
- 28) La gente dice que yo soy un tipo que piensa rápido.
  
- 29) Para mí la cooperación es palabra clave.
- 30) Yo utilizo métodos lógicos para probar alternativas.
  
- 31) Me gusta manejar varios proyectos al mismo tiempo.
- 32) Yo siempre me cuestiono.
  
- 33) Yo aprendo con la práctica.
- 34) Yo creo tener control sobre mis emociones.
  
- 35) Yo puedo predecir como otros pueden reaccionar ante un estímulo
- 36) No me gustan los detalles.
  
- 37) El análisis debe siempre preceder a la acción.
- 38) Yo soy capaz de apreciar el clima de un grupo.
  
- 39) Tengo la tendencia de empezar las cosas y no terminarlas
- 40) Yo me considero una persona resuelta.
  
- 41) Me gusta enfrentar tareas retadoras.
- 42) Confío en la observación y en los datos.
  
- 43) Puedo expresar mis sentimientos ampliamente.
- 44) Me gusta idear nuevos proyectos.
  
- 45) Disfruto mucho de la lectura.
- 46) Me considero una persona asequible.
  
- 47) Me gusta enfrentar las cosas de una vez por todas.
- 48) Me gusta emprender nuevos proyectos.
  
- 49) Disfruto aprendiendo de otros.
- 50) Me gusta la variedad.
  
- 51) Los hechos hablan por sí solos.
- 52) Uso mi imaginación tanto como me es posible.
  
- 53) Soy impaciente con las lecturas largas y lentas.
- 54) Mi mente nunca cesa de trabajar.

- 55) Las decisiones importantes deben tomarse con precaución.
- 56) Yo creo firmemente que la gente necesita entenderse para llevar a feliz término una tarea.
  
- 57) A menudo tomo decisiones sin pensarlo mucho.
- 58) Las emociones crean problemas.
  
- 59) Me gusta caer bien.
- 60) Puedo tomar decisiones acertadas con rapidez.
  
- 61) Pongo a prueba mis nuevas ideas con la gente.
- 62) Creo en los avances científicos.
  
- 63) Me gusta obtener las cosas ya hechas.
- 64) Las buenas relaciones son esenciales.
  
- 65) Soy impulsivo.
- 66) Me gusta diferenciar a las personas.
  
- 67) La comunicación con la gente es un fin en sí mismo.
- 68) Me gusta ser estimulado intelectualmente.
  
- 69) Me gusta organizar.
- 70) Yo usualmente salto de una tarea para la otra.
  
- 71) Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo.
- 72) Mi actualización es palabra clave para mí
  
- 73) Me complace jugar con las ideas.
- 74) No me gusta malgastar el tiempo.
  
- 75) Disfruto haciendo lo que considero útil.
- 76) Yo aprendo en la interrelación con otros.
  
- 77) Yo encuentro las abstracciones interesantes y las disfruto.
- 78) Soy paciente y minucioso.
  
- 79) Me gusta ser breve e ir al grano.
- 80) Me siento seguro de mí mismo.

## Anexo 8: Acciones de la Estrategia de Intervención para favorecer la comunicación interna.

### ➤ Plan de medios y acciones. Fase I- Introducción.

#	Objetivos específicos	Acciones	Medio	Ejecutor	Público
1	Actualizar situación de la comunicación en la empresa.	Presentación de los resultados del diagnóstico y propuesta de la estrategia.	Reunión.	GGI.	Consejo de Dirección y trabajadores.
2	Concientizar la necesidad de potenciar la comunicación.	Poner en conocimiento de los trabajadores la propuesta de la estrategia y su necesidad.	Reunión.	Jefes de Áreas.	Público Interno.
3	Fortalecer el sentido de identidad y pertenencia y la comunicación.	Confección de suelto que relacionen y divulguen valores organizacionales presentes y los que deben alcanzar.	Folleto.	Jefe de RR.HH.	Público Interno.
4	Mantener informados a los trabajadores acerca de la institución, logros, acuerdos, etc.	Distribución del boletín interno.	Boletín.	Jefe de RR.HH.	trabajadores y directivos.
5	Estimular moralmente a los trabajadores más destacados.	Presentación de trabajadores destacados y sus méritos.	Reunión.	Jefes de Áreas.	Trabajadores y directivos.
6	Mantener informados a los trabajadores y perfeccionar los medios de comunicación.	Actualización de murales de la institución.	Murales.	Secretario PCC, UJC, Sindicato.	Trabajadores y directivos.
7	Mejorar la comunicación entre directivos y trabajadores. Propiciar participación en la toma de decisiones.	Intercambio entre trabajadores y jefes superiores.	Reunión.	Director.	Trabajadores y directivos.
8	Elevar nivel de conocimiento, cultura y comunicación.	Realizar matutinos y vespertinos especiales.	Reunión.	Director.	Trabajadores y directivos.

## Fase II- Desarrollo.

<b>No</b>	<b>Objetivos específicos.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Medios</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Público</b>
<b>9</b>	Reforzamiento en los trabajadores de los elementos identitarios.	Corregir solapines y señaléticas de acuerdo al Manual de Identidad.	Elementos identitarios.	Director.	Trabajadores y directivos.
<b>10</b>	Vincular trabajadores a actividades culturales.	Jornada por el aniversario de la entidad.	Actividad Política-cultural.	Director.	Trabajadores y directivos.
<b>11</b>	Crear un espacio donde el trabajador pueda manifestar sus ideas en privado y así mismo fortalecer la comunicación ascendente.	Crear un Buzón de Quejas y Sugerencias, ubicarlo en un sitio accesible para todos.	Buzón de Quejas Y Sugerencias.	Jefes por áreas.	Público Interno.
<b>12</b>	Fortalecer las relaciones interpersonales, así como estimular moralmente a los trabajadores.	Celebrar cumpleaños colectivos.	Actividad Cultural.	Jefes por áreas.	Trabajadores y directivos.
<b>13</b>	Estimular el trabajo y fortalecer los valores de la cultura organizacional.	Estimular a los trabajadores que cumplen 5, 10, 15, 20, 25 años de trabajo.	Matutino especial.	Directivos por áreas Y generales.	Trabajadores y directivos.
<b>14</b>	Optimizar canales de comunicación. Elevar sentido de pertenencia e identidad.	Informar las decisiones tomadas.	Matutino.	Directivos por áreas y generales.	Trabajadores y directivos.
<b>15</b>	Favorecer las relaciones sociales con el entorno.	Desarrollar actividades extra laborales con la incorporación de los familiares.	Actividades múltiples.	Directivos por áreas. Y generales.	Trabajadores y directivos.
<b>16</b>	Consolidar superación y desarrollo de habilidades comunicativas en los trabajadores.	Taller teórico-metodológico sobre técnicas comunicativas.	Taller.	Jefe de RR.HH.	Trabajadores y directivos.
<b>17</b>	Conocer las principales necesidades de los trabajadores para su potenciación.	Realizar estudios sistemáticos de comunicación, motivación y satisfacción.	Investigación.	Jefe de RR.HH.	Público interno.

<b>18</b>	Promover el trabajo en equipo y la superación de los trabajadores.	Forum científico-técnico.	Forum.	Especialistas de diversas ramas.	Trabajadores y directivos.
<b>19</b>	Propiciar relaciones interpersonales y comunicativas entre trabajadores y máxima dirección.	Realizar visitas a las áreas de la empresa.	Visitas Y encuentros	Jefe de RR.HH.	Complejos y entidades.
<b>20</b>	Fomentar conocimiento de la historia de la organización y sus valores.	Crear y actualizar el sitio histórico de la empresa.	Sitio histórico.	Jefe de RR.HH.	Público Interno.
<b>21</b>	Fomentar las relaciones interpersonales y reconocimiento moral.	Homenaje a Cuadros y trabajadores destacados.	Galas y Actividades culturales.	Jefe de RR.HH.	Público Interno.
<b>22</b>	Fortalecer los valores y la cultura organizacional.	Realizar encuentros entre trabajadores fundadores y adiestrados.	Taller y reunión.	Jefe de RR.HH.	Público Interno.
<b>23</b>	Estimular el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la productividad.	Efectuar chequeos de emulación entre los diferentes complejos y áreas de la empresa.	Chequeo de emulación	Jefe de RR.HH.	Público Interno.
<b>24</b>	Brinda información sobre el estado actual de la variable y su actitud ante el cambio que le otorga la empresa, el conocimiento que tienen sus integrantes acerca de ella, dando la posibilidad de conocer las vías fundamentales sobre las cuales se debe accionar para potenciar el cambio.	Dinámica grupal.	Dinámica grupal.	Jefe de RR.HH.	Todos los trabajadores.
<b>25</b>	Lograr la concientización de los trabajadores sobre la necesidad de mejorar la comunicación.	Potenciar la comunicación gráfica en la empresa.	Medios gráficos.	Especialista Principal de capacitación.	Todos los trabajadores.

### Fase III- Conclusión y evaluación.

#	Objetivos específicos	Acciones	Medios	Ejecutor	Público
26	Presentar y analizar logros y deficiencias.	Evaluación sistemática de las acciones propuestas.	Encuestas, Entrevistas.	Grupo de apoyo.	Trabajadores y directivos.
27	Presentar y analizar logros y deficiencias.	Evaluación final de la estrategia.	Ver sistema de control.	Grupo de apoyo.	Director.