

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**Trabajo de Diploma**

**Tesis en opción al título de Licenciatura en Comunicación Social**

**TITULO: Diagnóstico de comunicación organizacional en el Mercado Ideal  
“El Convenio” en Sancti Spíritus.**

**AUTORA: María Anna Vega Expósito**

**TUTORA: MSc. Bertha Valdivia Obregón.**

**Curso 2015 – 2016**

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolla en el Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus. Su objetivo general consiste en diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional en la entidad a través del análisis de la conceptualización propia de la comunicación, los mensajes, los flujos y los espacios comunicativos que intervienen en el funcionamiento general de esta organización.

Se utilizó para ello una metodología cualitativa, basándose en un estudio descriptivo que se apoyó en el empleo de técnicas como la revisión de documentos, la observación, la entrevista y el cuestionario.

En cuanto al análisis de los resultados se pudo constatar que la comunicación organizacional no es atendida de manera intencional, e incluso se carece de políticas institucionales que contengan a la comunicación como variable importante a tener en cuenta.

## **I. Introducción**

En la actualidad es ampliamente reconocida la importancia fundamental que desempeña la comunicación para el buen funcionamiento de las organizaciones. Al punto que ha llegado a considerársele el sustento intangible de las diferentes actividades que se realizan a su interior.

De tal modo que, la comunicación es un recurso necesario para cualquier empresa o institución, que debe ser diagnosticado y gestionado, no como misión de un departamento o persona determinada únicamente, puesto que están involucrados en ello todos sus miembros. De hecho, cualquier sistema de importancia deberá tener interacción y coherencia entre sus subsistemas, si se desea que el complejo total alcance su objetivo. Actuando como un enlace, la comunicación proporciona la información que, sincrónicamente, orienta a los diversos componentes del sistema, en la complejidad de sus relaciones, hacia el logro de sus metas organizacionales.

Resulta obvio que no se puede comunicar de manera eficiente y a largo plazo hacia afuera si hacia adentro los actores desconocen la realidad de las otras áreas o si la información que circula es parcial, contradictoria, poco clara o directamente inexistente.

La comunicación organizacional pudiera ser nula si no persigue, como cualquier otra actividad de la institución, complementar la obtención de su objetivo social. Será el mecanismo que permita a una empresa o institución saber por qué hace su trabajo, y por qué lo hace de determinada manera y no de otra. Los problemas que entraña su puesta en práctica quedan enmascarados tras la aparente simplicidad con que se define este término.

Afortunadamente, en el plano internacional y en alguna medida en el nacional, hoy se le da mayor importancia al tema de la comunicación ya que ha demostrado su eficacia en aquellas organizaciones en que se ha implementado su estudio. Tanto la comunicación como la imagen se consideran medulares actualmente, y aunque la Comunicación Organizacional como disciplina surgió hace varias décadas, en nuestro país sólo se comenzaron a realizar estudios profundos en este campo a partir de los años 90.

Entidades cubanas están desarrollando el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial con el propósito primordial de elevar su eficiencia, y cuya base radica en el individuo. Por tanto, resulta imprescindible lograr que los trabajadores se motiven e impliquen en la concreción de los objetivos empresariales, de manera que lleguen a identificarlos como propios. Indiscutiblemente, por esa vía se obtendrá un aumento perceptible en su calidad y eficiencia.

Dentro de ese proceso, la comunicación puede y debe ocupar un lugar privilegiado, pues –como se ha dicho— es ella la que se encargará de difundir, informar, fortalecer y crear una opinión favorable de los públicos internos y externos. Además, conducirá a mejorar el clima laboral y puede, incluso, disminuir el ausentismo y los conflictos existentes sobre la base de fomentar un sentido de pertenencia en los trabajadores.

Los directivos de las entidades –conscientes de que si en el interior de ellas no se consigue una comunicación eficaz, resultaría difícil convencer y motivar a los propios empleados para que produzcan los bienes y servicios en coherencia con los objetivos fijados, con las estrategias adoptadas y con las acciones establecidas para concretarlos— han advertido la necesidad de realizar estudios, mediante los cuales se proyecta evaluar los sistemas y procesos de la comunicación interna de la institución, en aras de definir y priorizar problemáticas específicas.

La detección oportuna de problemas existentes y potenciales en los flujos de comunicación que afectan el proceso permitirá, a la postre, establecer lineamientos específicos para desarrollar tanto una política como una estrategia de comunicación interna realista e integral, basadas en los públicos clave y en los objetivos de la dirección general.

En todo ello ha descansado la decisión de realizar un Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus. La relevancia práctica de esta tesis se deriva, en primer lugar, de que los resultados obtenidos en la investigación puedan servir como visión objetiva acerca de las debilidades y fortalezas comunicacionales de dicha entidad, para que, en un mediano plazo, esas debilidades pudieran convertirse en oportunidades de mejora y, posteriormente, en fortalezas.

De modo general, esta investigación representa, además, un nuevo paso en el camino hacia la validación de la comunicación como medio eficaz para la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, la obtención de retroalimentación y la corrección de los objetivos empresariales en función de las exigencias de la organización por lo que se plantea como **problema científico**:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación organizacional del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus?

**Objetivo general:**

Diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional en el Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

**Objetivos específicos:**

- Sistematizar los fundamentos teóricos metodológicos acerca del diagnóstico de Comunicación Organizacional.
- Caracterizar los elementos de la comunicación organizacional en el Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.
- Identificar los problemas y potencialidades de comunicación organizacional que intervienen en el funcionamiento del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

Los objetivos trazados en la investigación, se desarrollan mediante una estructura lógica que abarca tres capítulos. El primero trata sobre el concepto de comunicación, la comunicación organizacional y los diferentes elementos que la componen. En el segundo se aborda una breve caracterización de la institución y se exponen los aspectos metodológicos de la investigación prestando especial atención a las técnicas utilizadas para el Diagnóstico de Comunicación Organizacional propuesto, así como al modo de proceder con su utilización; y en el tercero, se exponen los principales resultados del diagnóstico realizado.

Para esta investigación nos apoyamos en el paradigma cualitativo, por ser el método que mejores oportunidades nos ofrece para acceder a la comprensión que los sujetos experimentan respecto a este proceso que es la comunicación, en el que participan como protagonistas los miembros del Mercado Ideal “El Convenio” Sancti Spíritus.

Se siguió un diseño de tipo descriptivo apoyándose en la utilización de diferentes instrumentos como la revisión de documentos, la observación y la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

No se tiene referencias que en la entidad se hayan realizado estudios similares, pero por las necesidades explicadas anteriormente, en nuestro país se hace énfasis en investigaciones que comprendan estas temáticas, además de la importancia que implica en el desarrollo y progreso de la organización para contar con una comunicación asertiva y planificada.

La estructura del informe de investigación se distribuye de la siguiente forma: Introducción, seguidamente se muestran tres capítulos (Capítulo 1 Reflexiones teóricas sobre el diagnóstico de comunicación organizacional, Capítulo 2 Diseño metodológico y el Capítulo 3 Análisis de los resultados) Seguidamente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Capítulo 1: Marco Teórico Referencial**

### **1. Comunicación**

Definir la comunicación es algo bastante complejo, partiendo de que existe diversidad de enfoques, modelos y teorías que han tratado de interpretar esta disciplina. De entrada, la palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación. Es, por tanto, un acto inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza.

Existen conceptos de comunicación contruidos con un énfasis en el enfoque trasmisivo, dado que se trata de "cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos" (Goldhaber, (s.a.): 63). Hay quien la considera basándose en el paradigma informacional, donde comunicación es igual a transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras (Berelson y Steiner, 1964). Otros, como Manuel Martín Serrano y Luis Ramiro Beltrán, la presentan como un "proceso de interacción social, democrático, basado en el intercambio de signos, por medio del cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso diálogo y participación" (Ramiro Beltrán en Alonso, 2001:3). Mientras, Jesús Martín Barbero piensa que "comunicar es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres, y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia".

#### **1.1 Organización**

Se entiende por organización "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de manera colectiva. Puede diferir en dimensiones y propósitos, tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o

instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no". (Trelles, 2001:7).

Para muchos teóricos, la organización es un sistema de procesos interrelacionados e interdependientes entre sí que actúan (o deben hacerlo) armónicamente. Este sistema es abierto, ya que hay relaciones con el exterior social, del que recibe influjos y al que se le dan unos resultados: Debido a ello, existen dos procedimientos para relacionarse en la organización: la comunicación interna, que mantienen los miembros de la organización entre sí, y la comunicación externa, que consiste en la transmisión de información a personas y grupos que están fuera de ella (Trelles, 2001: 41).

Actualmente, los investigadores concuerdan en que toda organización está vinculada de una u otra manera al espacio exterior que la rodea, o sea, a aquellos componentes de la sociedad que intervienen en ella y viceversa, como vimos anteriormente al considerar la organización como sistema. Es a esto a lo que llamamos entorno de la organización. Las entidades o personas que se relacionan directamente con los actores de la organización conforman su entorno relevante.

Para que las relaciones entre la organización y su entorno sean beneficiosas, estas deben coordinarse previamente, lo cual se genera a partir de la comunicación organizacional.

## **1.2 Comunicación organizacional**

Asimismo, existen muchos enfoques en torno a la comunicación organizacional, su objeto de estudio y definición. Pero hay que tener en cuenta que es una de las disciplinas más jóvenes de las ciencias sociales y que aún en nuestros días no es muy conocida. Surgida en los albores de la década de 1950, se conforma como tal hacia 1970, con la aparición de la obra *Communication Within Organizations*, del autor norteamericano Charles Redding, a quien por ello se le ha conferido la paternidad intelectual. Ha venido desarrollándose con los aportes de sus compatriotas Frederick Jablin, Linda Putnam, Gary Kreps, Gerald Goldhaber. En el escenario europeo, de Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel. Y en el latinoamericano, de Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María

Luisa Muriel, Carmen Rota, entre otros. En los hemisferios y localidades donde se le ha estudiado, ha ido adoptando –indistintamente— diversas denominaciones: comunicación empresarial, comunicación institucional, comunicación organizativa y comunicación corporativa.

En cierta coincidencia con Taylor (1993), la voz autorizada de Hilda Saladrigas, en su artículo “Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos”, puede servirnos para abundar sobre dichos aspectos:

La Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social.

Mientras que otra experta cubana, Irene Trelles, en su libro *Comunicación Organizacional*, la ha definido “como disciplina del campo de las ciencias sociales, [que] centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades” (2001:25).

El análisis de este relativamente amplio abanico conceptual, nos permite suscribir el criterio de que la comunicación organizacional establece relaciones entre teorías de la comunicación y la teoría organizacional; contempla paradigmas o modelos que se aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, propiciando fundamentos teóricos para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada a la solución de problemas económicos y sociales.

### 1.3 Principales enfoques sobre comunicación organizacional.

Como se ha dicho, el estudio de la comunicación organizacional se ubica en el campo de las ciencias sociales. Las escuelas o perspectivas que existen sobre cómo organizar los procesos de comunicación en las organizaciones varían de acuerdo con el enfoque con el que se conciba la comunicación a nivel organizacional. O sea, según el concepto existente sobre "qué es y qué debe ser la comunicación en las organizaciones; funciones y objetivos que cumple y cómo organizar los elementos que la conforman", según indica Trelles (2001: 7) Porque no puede perderse de vista, como también señala la misma autora, que "[e]n tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la organización, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que incorpora una dimensión mucho más trascendente del problema" (Trelles, 2001: 7). A su juicio, uno de los primeros pasos en la labor del comunicador en una entidad cualquiera consiste en identificar las perspectivas de comunicación existentes.

De acuerdo con la sistematización de escuelas y sus respectivos modelos, propuesta por los autores norteamericanos Fredrick Jablin y Linda Putnam (1987) en su libro: *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective* (Trelles en Mederos, 2002: 29), se puede decir que los modelos fundamentales de la comunicación en las organizaciones se adscriben a cuatro perspectivas principales: mecánica, psicológica, sistémica y simbólica-interpretativa, basadas en las corrientes teóricas organizacionales. Todas estas perspectivas se entremezclan en las organizaciones.

La *perspectiva mecánica* se vincula con la llamada Escuela Clásica, la *psicológica* con la Escuela Humanista o de Relaciones Humanas, la *sistémica* con la Escuela Sistémica y, por último, la *simbólico-interpretativa* con la Escuela Simbólico-Interpretativa. Para sus descripciones caracterológicas, en lo adelante, la autora se adscribe básicamente al texto de Irene Trelles.

Así, en la perspectiva *mecánica*, la comunicación es predominantemente transmisiva, simplificada al extremo, con énfasis en el mensaje y la efectividad de los canales. "El enfoque mecánico presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tienen un enfoque sinérgico, y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación" (Trelles, 2001: 8). Con el añadido de que "[l]as organizaciones se caracterizan por su rigidez, poco dinamismo, distancia entre la dirección y los subordinados, atmósfera de desconfianza, falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, abuso de la comunicación vertical descendente y poca relación con el entorno" (Arzuaga, 2003: 29).

La perspectiva *psicológica* "traslada el foco de su atención al receptor y se identifica con las organizaciones estructuradas sobre la base de la Escuela de Relaciones Humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social" (Trelles, 2001: 8-9). Este enfoque hace énfasis "en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas, y los mensajes predominantes son de tema humano. Las principales críticas de esta tendencia señalan el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización, y el sobredimensionamiento de los aspectos informales (e individuales), que pueden arriesgar su equilibrio" (Trelles, 2001: 8-9).

La perspectiva *sistémica* "atiende al papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, (...) flujos de comunicación (de todo tipo), 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 resto. La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionado dialécticamente" (Trelles, 2001: 11). Sin embargo, aunque esta

tendencia complementa y supera las anteriores, resulta todavía incompleta pues ignora la dimensión cultural de los procesos comunicativos.

La perspectiva *simbólico-interpretativa*: "considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el concepto socio-histórico, político, cultural y económico en que está insertado, y el lugar que ocupa en la sociedad. La comunicación se basa en el llamado rol taking o intercambio de roles en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes" (Trelles, 2001: 12). Para la citada investigadora resulta evidente valioso el hecho de que:

Esos significados que se construyen mediante la interacción con otros y la búsqueda de consensos se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica. La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera no como un atributo de la organización, (...) sino como lo que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización" (Trelles, 2001: 12).

Como hemos podido apreciar, los enfoques y las escuelas a los que se adscriben diferentes autores a lo largo de la investigación social en materia de comunicación organizacional, lejos de contraponerse, se complementan. Es así que, lo ideal para el funcionamiento óptimo de las organizaciones sería fusionarlos y aprovechar las ventajas de cada uno de ellos. Entonces, compartimos el criterio de que:

El sistema de comunicación tiene como objeto hacer que la información circule dentro de la empresa y desde el exterior hacia la empresa, y viceversa. [...] Además de transmitir la información, actúa como un sistema a través del cual se observa el comportamiento de las personas, se conocen sus sugerencias y se recogen las informaciones generadas por ellas. Así, la comunicación interna actúa

como factor de motivación y movilización de los esfuerzos de los miembros de la empresa. (León, 2004: 148-149).

#### **1.4 Elementos dentro de la comunicación organizacional**

##### **Públicos**

El estudio de los públicos reviste gran importancia, porque de su satisfacción depende el logro de los objetivos institucionales y, por supuesto, su extensión hacia todo el entorno social. Frecuentemente los públicos se segmentan en correspondencia con los vínculos que tengan con la institución de pertenencia. Así, se les cataloga en dos grupos: 1) el público *interno*, aquel que se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y 2) público *externo*, el que se relaciona con la institución, pero sin formar parte de su estructura. Algunos estudiosos plantean que existe una tercera categoría de público: el *mixto*, conformado por individuos que, a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y, por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

En su texto, I. Trelles (2005: 43) define dos tipos de públicos: los *internos*, que van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, cuya estructura y posición estarán en concordancia con las características de cada empresa u organismo. Los segundos son los *externos*, que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo al sistema organizativo.

Todos los públicos de la institución tienen que ser atendidos en función de sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos. Es importante saber que los públicos están siempre dispuestos a colaborar, dando información sobre sus costumbres y valores, explicando sus vidas cotidianas, expresando sus demandas y aspiraciones y advirtiendo cómo perciben los mensajes; y es precisamente mediante esta percepción, resultante de la interacción con los actores, que ellos mismos se construyen una determinada imagen de la entidad.

El público *interno* de una organización está integrado “por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales”. En su clasificación, Trelles resume los

criterios de varios investigadores en este campo. (2002: 47-48) Esa clasificación es la siguiente:

- *Directivos o dirigentes de alto nivel*: ubicados en la parte superior de la organización, responsabilizados con la toma de decisiones y diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles, en función de las peculiaridades de cada empresa.
- *Cuadros medios*: escalón consecutivo respecto a los anteriores; encargados, por lo general, de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización. Es un grupo más operativo y en relación más directa con la base.
- *Base*: constituida por la gran mayoría; trabajadores de la producción o servicios.

En tanto el público *externo* de una organización lo conforman aquellas personas o instituciones que se encuentran ligadas a la entidad desde el exterior de la misma, es decir que forman parte de su entorno.

## **Mensajes**

Los mensajes son otro componente esencial de la comunicación. No son más que informaciones sobre individuos, objetos y/o situaciones sucedidas durante el decurso de las relaciones humanas. Su medio de expresión es el lenguaje, o sea, el código o conjunto de signos que emplean las personas para comunicarse, sea verbal o no verbal.

Para Fernández Collado, el mensaje es:

El estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo. En la comunicación cara a cara -como señala David K. Berlo la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, posturas, etcétera) (1997: 18)

Esos criterios son ampliados por Muriel y Rota, quien considera que el lenguaje verbal se expresa mediante la palabra y puede ser oral o escrito; mientras que el lenguaje no verbal se expresa a través de la gestualidad, el vestuario, ritmo y tonos de la voz, expresiones, usos del tiempo y el espacio y demás signos extra-verbales. En cuanto a estos últimos, añade que entre las personas, la comunicación se produce a través la cara (gestos, expresiones...), el cuerpo (movimientos, posturas, vestuarios...) y la voz (volumen, tono, ritmo, pausas, fluidez...), entre otros rasgos, y que en lugares o ambientes, se manifiesta mediante el manejo de los espacios (arquitectura, diseño industrial, mobiliario...) y uso de los objetos en general (en Trelles, 2001: 104).

Desde una arista empresarial, al margen de las interacciones humanas que ocurren de modo espontáneo, los mensajes son enviados y recibidos de acuerdo con el propósito y las funciones específicas que interesen a la entidad. En este sentido, Goldhaber concuerda con Redding (1967) en que existen tres categorías básicas que explican el flujo de mensajes en una organización, de manera que estos pueden ser:

- *De tarea*: los que "guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; [...] [y] tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. [...] Están relacionados con el contenido de la producción del sistema" (Goldhaber en Trelles, 2001: 83).
- *De mantenimiento*: los que "ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse [...] Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos; [...] están relacionados con la realización de la producción" (Goldhaber en Trelles, 2001: 83).
- *Humanos*: "Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; [...] [y] se interesan por los sentimientos, las relaciones

interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados." (Goldhaber en Trelles, 2001: 84)

Toda organización debería velar por un equilibrio en el flujo entre esos tipos de mensajes y, al mismo tiempo, tener en cuenta la evaluación y control de la cantidad, calidad, frecuencia y el momento de emisión y recepción de ellos.

### **Canales de comunicación**

Los *canales de comunicación* constituyen la vía de difusión de los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Según María Luisa Muriel y Gilda Rota (en Trelles, 2001: 100), los medios o canales de comunicación pueden dividirse en *mediatizados* y *directos*.

- *Canales mediatizados (indirectos)*: requieren de algún tipo de tecnología o soporte material para la transmisión de los mensajes; además, no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor (como sucede en el caso de la radio o la televisión).
- *Canales directos*: dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara. Fomentan las relaciones interpersonales, pues se dan a través del habla, los gestos.

En una organización, los canales de comunicación constituyen los medios a través de los cuales circulan los mensajes y flujos de comunicación en general, y desde el punto de vista organizacional existen canales *internos* y *externos* de comunicación.

A continuación se mencionan los más utilizados en el medio empresarial:

- *Escritos*: Informes, circulares, resoluciones, memorándums y manuales.
- *Orales*: Reuniones, consejos de dirección, despachos, asambleas, contactos directos u operativos, matutinos, entrevistas, teléfono y rumores.
- *Electrónicos*: Correo electrónico, Boletín digital interno, Intranet, Internet.
- *Otros Medios*: Murales, Buzón de quejas y sugerencias, encuentros informales y actividades festivas.

## **Retroalimentación**

Desde luego, es preciso que el emisor se asegure de que su mensaje no sólo ha sido recibido, sino comprendido. La *retroalimentación* es la información de retorno que inicia una nueva comunicación y, en la mayoría de los casos, incorpora una nueva retroalimentación, y así sucesivamente. El resultado es un ciclo de comunicación bidireccional, en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes (y roles) en una especie de flujo continuo. La retroalimentación, por tanto, posibilita verificar que el mensaje enviado ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido. Sin embargo, existen elementos que pueden distorsionar el proceso de comunicación en la empresa. Se les denominan ruidos o barreras de la comunicación.

### **1.5 Barreras de la comunicación**

Los especialistas califican de *barreras* a las interferencias que entorpecen la realización adecuada del proceso comunicativo. Ellas pueden ser físicas, semánticas o socio psicológicas. Estas últimas son las más difíciles de contrarrestar, dado que implican una aprehensión psicológica por parte de los sujetos, que las tienen como incuestionablemente válidas y actúan, por lo tanto, como elementos de bloqueo con respecto a nuevos mensajes discursivos, especialmente, si se oponen o de alguna forma, rechazan los patrones conceptuales preestablecidos en la mente de los individuos. De esa forma obran la religión, los hábitos de vida, los presupuestos culturales, los prejuicios raciales y, en general, otras tantas barreras que, a veces, son consecuencia de la inexperiencia o ignorancia del sujeto.

Una potente barrera, inherente al propio proceso que la origina, es la conocida resistencia al cambio. El ser humano tiende a apearse a lo conocido, a la rutina y, de alguna manera, a lo seguro, en el supuesto de que lo conocido es seguro, lo desconocido, incierto. Es por ello que la resistencia al cambio viene dada en la propia acción de cambiar, la diferencia radica en la actitud que adopte cada sujeto ante esta situación, en dependencia de su educación, personalidad, el medio social en el que se desarrolla, etc. La perseverancia en la consecución de las metas viabiliza la desintegración de las barreras.

## 1.6 Comunicación Interna. Importancia

Gary Kreps —en su conocida obra de 1979 “La comunicación en las organizaciones”— caracteriza la comunicación *interna* como "el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, 24 en Trelles, 2001: 43), con la finalidad de permitir el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de las tareas.

Preferimos sumarnos al modo en que I. Trelles concibe la comunicación *interna*, por considerarlo más completo. A su juicio, ella es:

[...] el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización facilitando 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, siempre cambiantes. Al definir lo que es la comunicación *interna*, debe subrayarse que mediante ella se logra crear y mantener la cultura de la organización; más aún es “el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros" (2001: 41, 42)

En consecuencia con lo antes expresado, la comunicación interna reporta beneficios tanto para la organización como para sus miembros, pues, en la medida que ayuda a integrar al trabajador a las metas organizacionales, mejoran los resultados de la empresa. Desglosando esta ambivalencia, se considera que:

- para la *empresa*: constituye una motivación para el personal; facilita la implicación de este con la empresa; propicia la adaptación a los cambios y favorece la creatividad y buen ambiente laboral.

- para el *empleado*: promueve las relaciones interpersonales y le da la posibilidad a los trabajadores de que expresen sus ideas, criterios, sugerencias, etc. en relación con la empresa.

En resumen, nacida como respuesta a las nuevas necesidades las compañías de movilizar y retener los mejores miembros de su equipo humano en un entorno empresarial donde impera la velocidad de los cambios, la comunicación interna coadyuva a que la misión, políticas e historia de la organización puedan ser del dominio de todos sus miembros.

Es así que la comunicación interna no es un fin en sí misma, sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. De ese modo, las empresas tratarán la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades.

### **1.7 Comunicación Externa. Importancia**

El decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, artículo 687 plantea que la comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión.

(Sánchez, 2005) considera a la comunicación externa como "el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general".

Esteban y otros (2008) define a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (clientes, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros).

Dicho de otra forma, es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el

emisor y receptor. En este sentido el autor generaliza el esfuerzo comercial y publicitario con este tipo de comunicación, impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales.

Sanz (2005) la relaciona de igual manera que Esteban y otros (2008) a la comunicación masiva que emite la organización, definiéndola como aquella que se origina en la corporación y tiene como destinatario a sujetos ajenos a la misma. Ésta adapta diferentes formas y puede hacer uso de diferentes herramientas e instrumentos de comunicación, dependiendo de la finalidad perseguida y a la naturaleza.

Por su parte, López (2006) establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse. Éste la denomina comunicación comercial y la refiere a las acciones comunicativas que comprenden las relaciones con los clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación. Por lo cual podría afirmarse que es en este nivel de la comunicación donde se introduce la emisión de mensajes comerciales, como lo es la publicidad, tomando en cuenta los diferentes aspectos de lenguaje formato, contenido y selección de medios.

### **1.8 Funciones de la comunicación interna**

Ya se ha dicho que la comunicación interna es clave en la motivación, porque permite a los trabajadores expresarse, que sus ideas sean escuchadas y valoradas, que sus preguntas tengan respuestas. Ella es la que genera y mantiene la armonía entre directores y dirigidos. R. Muñiz señala, entre las ganancias que ella reporta, las de:

- Promover las relaciones interpersonales.
- Originar climas de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la identidad de la empresa.
- Erradicar las diferencias interdepartamentales y conflictos internos en general.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

Para Fernández Collado (1997), existen tres lineamientos que agrupan los propósitos y funciones, en general, de la comunicación interna. Estos son:

- *Producción*: la comunicación se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta a la producción. Se ocupa de la información sobre la capacitación del personal, las normas y procedimientos de trabajo, la apertura de espacios para la formulación y establecimiento de objetivos, la solución de conflictos, así como de las ideas para perfeccionar la calidad de los servicios y/o productos.
- *Innovación*: la comunicación debe originar los cambios internos que permitan el crecimiento de la organización y facilitar una mejor adaptación de los individuos a los cambios externos. Esta función incluye actividades de comunicación como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados y las sesiones de manifestación de inquietudes.
- *Mantenimiento*: La comunicación de mantenimiento se encarga de recompensar y motivar a los empleados para que se comprometan con los objetivos y las metas de la organización, así como reconocer a los trabajadores competentes y valiosos, resaltar el trabajo en equipo y la creación individual.

Es necesario insistir en que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso unidireccional, sino que debe facilitarse que fluya tanto de directivos a subordinados como viceversa (retroalimentación), de manera que puedan conocerse y satisfacerse las necesidades y objetivos de ambas partes, así como fungir de alerta ante posibles conflictos o crisis, y darles oportuna solución.

### **1.9 Funciones de la comunicación externa**

La dimensión externa de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos - objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como por ejemplo, proveedores. Entre sus funciones se destaca la de proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa; la misma está dirigida a todas aquellas personas que mantienen una relación con la

organización tales como: los distribuidores que el autor los denomina clientes intermedios, los clientes, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales.

Kreps afirma que la comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante, entendiendo como entorno relevante a las organizaciones e individuos con los cuales tiene contacto directo la organización. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa:

1. El envío de información a los representantes del entorno;
2. La búsqueda de la información.

Los miembros de la organización que tienen el mayor contacto con representantes del entorno relevante, son conocidos como “cosmopolitas” y realizan dos importantes funciones de comunicación externa: de envío de información de la organización al entorno, y de canalización de información del entorno hacia la organización. (Trelles, 2001: 127)

### **1.10 Cultura Organizacional**

Se afirma que la existencia de una cultura organizacional está dada por factores que van más allá de la mera función utilitaria de la organización. O sea, “la vinculación entre individuo y organización no se limita a la prestación de servicios a cambio de un salario, sino que incorpora otras dimensiones cruciales, como el desarrollo de redes sociales, de objetivos vitales, de ritos comunes y de compromisos mutuos, definidos bajo el criterio de significación de una cultura compartida.” Por tanto, hablar de criterio de significación incluye la existencia de lenguajes y discursos que sustenten esa cultura (Lucas Marín, 2002: 286).

Una definición acertada e integradora de cultura organizacional es la que ofrece Schein al enunciar que son las “presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna (Schein, 2002: 24).

En el contexto cubano ha despertado gran interés la propuesta de la Dra. Teresa Cruz de considerar a la cultura organizacional como “una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”. (2001: s/p)

Hay dos enfoques básicos para precisar la cultura institucional: el *cognitivo* y el *simbólico*. Este último es mayormente empleado por los investigadores de la comunicación, para examinar cómo se crea y recrea la realidad organizacional mediante símbolos compartidos y el uso del lenguaje. (Collado en Saladrigas, 2005:43)

### **1.11 El Clima Organizacional**

El clima organizacional dentro de una empresa se identifica con la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros, lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes) (Tagiuri, 1996).

El estudio de las relaciones dentro del sistema organizativo, el clima organizacional y el liderazgo han originado temas de gran interés en los campos de la sociología y la administración; también han sido foco de atención para la psicología social y, especialmente, para el análisis de la gestión interna de la comunicación.

Particularmente en torno al clima organizacional se han formulado dos vertientes teóricas: una de carácter más global, que lo conceptualiza como el “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (Robbins, citado por [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2004) y otra que enfoca su atención en los procesos e interrelaciones humanas que ocurren dentro de la organización y que dan lugar, inevitablemente, a cierto ambiente interno.

## 1.12 Diagnóstico de comunicación

Previamente a realizarse una investigación se debe hacer un *diagnóstico* que no es más que una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consiente de modificar esa realidad. Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o comunidad. Este reconocimiento es aquello que se le nombra *diagnóstico*.

"Diagnosticar la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que los actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales que cobran sentido en el marco de una cultura. Esto se sustenta en el entendimiento de que la comunicación es un proceso de construcción y de apropiación de sentidos de la vida cotidiana, que abarca tanto las relaciones personales como aquellas que están mediatizadas. Esta mirada relacional de la comunicación la comprende como un proceso de significación y producción de sentido en el que el intercambio informacional es solo un aspecto más de cuantos están involucrados en el proceso". (Daniela Bruno)

Se afirma que "[l]a investigación de la comunicación se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina *diagnóstico de comunicación organizacional*", y que "[e]ste instrumento permite determinar la forma cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc." Es decir, "comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación en la institución." (Muriel y Rota en Trelles, 2001: 144)

Los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes. Habría que considerar, también, lo indicado por Muriel y Rota (1980: 147-148) acerca de las principales ventajas de un diagnóstico de comunicación intra-institucional. Estos aspectos son:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

Los diagnósticos constituyen, en esencia, los puntos de partida para el diseño de estrategias, planes y campañas de Comunicación.

Algunas de sus características distintivas se sintetizan de la siguiente manera:

- Es un proceso de conocimiento sistemático.
- Busca comprender lo que sucede en un ámbito de trabajo determinado a partir de hechos o aspectos relevantes y/o problemáticos.
- Su finalidad es lograr la superación de los aspectos problemáticos y potenciar sus aspectos positivos.
- El diagnóstico de comunicación constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización.
- Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas.

A juicio de la autora teniendo en cuenta los disímiles conceptos proporcionados por los diferentes teóricos citados y analizando su coetaneidad entre sí, se expone como concepto de diagnóstico de comunicación organizacional que es un procedimiento útil al brindar las herramientas para la intervención del comunicador en el interior de la organización, proporcionando información acerca de los

sistemas de comunicación existentes y permitiendo comparar la comunicación interna que se da en la organización en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias. A su vez, la eficacia, la eficiencia y la efectividad del diagnóstico de la comunicación institucional, lograrán la optimización de los recursos para alcanzarlas metas de un desarrollo nacional integral al propiciar los logros de los objetivos del sistema. Lo que asegurará que la organización actúe en función de la política y estrategia de comunicación, facilitando la ejecución de los programas de cada organismo y por tanto, un mayor aporte de cada nivel gubernativo en el cumplimiento de los planes generales.

Teniendo en cuenta la cita de Magda Rivero (2007: 348) “el diagnóstico es la antesala al diseño e implantación del sistema de comunicación” podemos refutar que es la actividad principal y fundamental en un primer acercamiento al estado de los procesos comunicativos organizacionales, dirigido al reconocimiento de la situación actual de los mismos dentro de una organización previo a la realización de determinada investigación; por tanto podemos dar finalidad a este capítulo alegando que el diagnóstico es la premisa fundamental para lograr una comunicación organizacional acertada y efectiva.

## **Capítulo 2. Pautas Metodológicas.**

El presente capítulo tiene como propósito, esclarecer y argumentar los presupuestos metodológicos que han sido empleados en la presente investigación, así como los métodos y técnicas que hicieron posible la recogida de la información.

### **2.1 Tema de investigación:**

Estudio de la comunicación organizacional en el mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

### **2.2 Caracterización del Mercado:**

El Mercado Ideal “El Convenio” está enclavado en la calle Jesús Menéndez nº2 entre Pancho Jiménez y Honorato del Castillo en Sancti Spíritus, antes del 2014 era la tienda de víveres “El Convenio”, fundada en el año 1882 por Bartolomé Vergara y manteniendo esta función hasta el año 2014 en cierra sus puertas y reabre sus puertas como Mercado Ideal. Precisamente por su antigüedad y su ubicación es conocida por todos los espirituanos.

Antes de surgir los Mercados Ideales los productos que este ofrece a la población no se expendían en ningún otro mercado, hecho este que deviene a que los únicos mercados de productos liberados existentes en el municipio en los años 80 eran La Plaza del Mercado y el mercado La Naviera, los cuales solo vendían productos importados del Campo Socialista que era el principal abastecedor del país en esta época. A su caída nuestra economía se ve afectada y tiene que reajustarse y tomar alternativas para satisfacer todo tipo de necesidades que trajo consigo el período especial en el que se vio inmerso el país. Es así que se crean en un primer momento los Mercados Paralelos, que en su mejora y perfeccionamiento pasan a ser en el año 2008 la Cadena de Mercados Ideales con el objetivo de sanear la economía interna del país y recuperar el dinero circulante dentro del mismo, además de brindar un nuevo y necesario servicio a la población; el de vender todo tipo de productos alimenticios a los que antes no se tenía accesibilidad, incluyendo los ya liberados de la canasta básica que antaño no se podían adquirir en ningún otro lugar.

Seguidamente se exponen las indicaciones que dieron lugar al surgimiento de esta cadena de mercados:

**Indicaciones para el funcionamiento de los mercados de productos diferenciados de cada municipio.**

*Con el objetivo de comparar las afectaciones que se han producido en las ofertas de productos agropecuarios se ha orientado por parte del Ministerio de Comercio Interior que cada municipio debe existir un mercadito donde se vendan todos los productos liberados que de forma adicional se incrementan a partir del mes de octubre del año 2008.*

*Por tal motivo la dirección de Grupo Empresarial ha emitido las siguientes indicaciones para el funcionamiento de los mercados de productos diferenciados.*

- *Permanencia de los productos listos para la venta que circula la EPEES. Para ello las direcciones de las empresas le darán a este mercado la máxima prioridad.*

Posteriormente este documento muestra un listado de productos listos para la venta en la red de Mercados Ideal que deben estar presentes de forma permanente dentro de los mismos; el cual se estipuló por rones al menos de tres tipos, vinos, refresco en sus diferentes embaces, cerveza en sus diferentes embaces, yogurt en sus distintas modalidades, confituras, condimentos, ahumados, cigarros; además de los productos liberados de la canasta básica de forma regulada con el objetivo de evitar el acaparamiento.

Teniendo en cuenta este documento se crea el Mercado Ideal “El Convenio”, institución que reabre sus puertas ya como mercado el 4 de junio de 2014, en conmemoración al 500 aniversario de la fundación de la Villa del Espíritu Santo, con el objeto social de brindar todo tipo de productos alimenticios a la población en general.

La provincia cuenta con trece mercados de este tipo, pero el municipio de Sancti Spíritus solo cuenta con tres, siendo este de gran relevancia; precisamente por su ubicación geográfica, en una de las más significativas arterias de la ciudad, perteneciente al casco histórico y justamente frente a la parroquial Mayor, edificio religioso que es la principal directriz visual de la ciudad.

A pesar que desde su creación se mantienen estables el puesto de administración, el técnico de contabilidad, el dependiente de almacén, y sus dos auxiliares de limpieza, la permanencia de los dependientes en estos dos años no ha sido completamente estable. Existen en la institución un total de diez hombres y seis mujeres, toda plaza fija del Mercado Ideal, y tienen un régimen de trabajo dividido en dos turnos que labora 12 horas consecutivas, y descansan 12 horas, en un horario de 8:00 am a 8:45 pm.

### **2.3 Misión:**

Ser centro rector en la comercialización de productos alimenticios con los más altos estándares de calidad que satisfagan la demanda de los clientes en esta esfera. Su sistema integral, especializado y contemporáneo responde a las exigencias de su público y está diseñado en función de contribuir a la elevación de la demanda de este.

### **2.4 Visión:**

En su visión están como prioridades la comercialización de forma minorista, de productos alimenticios en pesos cubanos según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, así como, ser centro rector en la recuperación del dinero circulante dentro de nuestra economía impulsando su saneamiento a nivel provincial.

**2.5. Objeto Social:** Comercializar de forma minorista productos alimenticios en moneda nacional.

### **2.6. Justificación del estudio:**

Además de responder a las líneas de investigación del departamento de Comunicación de la Universidad José Martí esta investigación es pertinente, hecho este que acaece a que la entidad solo tiene dos años de creada y su empresa atendiendo al Decreto 281 del año 2007 del Consejo de Ministros que se refiere al reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y las Normas Cubanas de Gestión del Capital Humano; aspira a adentrarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial aportando así herramientas que permitan crear una política de comunicación, elemento fundamental para demostrar los beneficios que esto trae

a la organización y de esta forma posicionar la comunicación como un instrumento estratégico para lograr los objetivos deseados.

### **2.7. Tipo de investigación:**

La investigación se apoya en la metodología cualitativa. La recolección de la información consistió en conocer las perspectivas y puntos de vista (emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos) de los encuestados. Se especificarán características de la comunicación organizacional de la entidad objeto de análisis, así como propiedades particulares de los públicos internos y externos.

### **2.8. Diseño de la investigación**

La investigación se realizó sobre la base de un diseño no experimental, de tipo transeccional - descriptivo.

### **2.9. Enfoque metodológico**

La metodología se diseñó con un enfoque cualitativo en constante búsqueda de flexibilidad en la interpretación de la realidad, profundidad y subjetividad en la comprensión de los complejos procesos que conforman el diagnóstico de comunicación organizacional, descubrimiento, interpretación, triangulación, descripción de la categoría objeto de estudio y la utilización de técnicas para obtener respuestas certeras.

### **2.10. Problema de investigación:**

¿Cuál es el estado actual de la comunicación organizacional del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus?

### **2.11. Objetivo General:**

Diagnosticar la comunicación organizacional del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

#### **2.11.1 Objetivos específicos**

- Sistematizar los fundamentos teóricos metodológicos acerca del diagnóstico de comunicación organizacional.

- Caracterizar los elementos de la comunicación organizacional en el Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.
- Identificar los problemas y potencialidades de comunicación organizacional que intervienen en el funcionamiento del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

## **2.12. Unidad de análisis**

El público interno y externo del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

### **2.12.1 Categorías de análisis : Comunicación Interna**

#### **Definición conceptual:**

- Comunicación *interna*: La comunicación interna “Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las misma”. Lucas Marín en Trelles, 2001: 39
- Comunicación *externa* Son “actos comunicativos dirigidos a públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”(Andrade de San Miguel en Trelles, 2001:40)

#### **Definición operacional.**

- Comunicación *interna*: hace referencia al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación *externa*: hace referencia al conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

## **2.12.2 Dimensiones e indicadores de la categoría comunicación interna:**

### **Funcionamiento de la comunicación interna**

- Concepto de comunicación interna
- Flujos de comunicación
- Redes de comunicación. Mensajes
- Canales de comunicación .Tipo de canales. Utilidad

### **Rasgos culturales**

- Sentidos y significados de la comunicación interna (hábitos y rutinas).
- Sentido de pertenencia (implicación laboral, actividades de confraternización entre los trabajadores, participación de los directivos).

### **Rasgos del clima interno**

- Percepción sobre la entidad. Auto imagen.
- Características del ambiente laboral. (colaboración laboral, toma de decisiones, estilo de dirección).
- Nivel de satisfacción laboral.

## **2.12.3 . Dimensiones e indicadores de la categoría Comunicación Externa:**

### **Imagen de la institución**

Públicos externos.

Percepción de directivos y especialistas acerca de la comunicación externa.

Acciones comunicativas con los públicos externos.

### **Relación con los públicos externos de la organización:**

Conocimientos, criterios y valoraciones acerca de la entidad.

Vías fundamentales de comunicación.

## **2.13. Población y Muestra:**

*Población:*

Los 16 trabajadores de la entidad, los proveedores, clientes, miembros del entidades gubernamentales y representantes de las organizaciones políticas y de masas de la zona en la que está enmarcado el mercado. Todos ellos forman parte de la unidad de análisis.

*Muestra:*

Esta está integrada por los 16 trabajadores del mercado como público interno y 94 integrantes del público externo, (2 proveedores, 2 miembros del Representantes de la comunidad, 2 miembros de los entidades gubernamentales y 88 clientes regulares)

### Distribución de la muestra Público interno

**Tabla 1: Rango de edad.**

Edad	Cantidad	%
Hasta 35 años	9	61%
De 36 a 50	6	38%
De 51 a 65	1	1%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente de elaboración propia.

**Tabla 2: Sexo.**

sexo	cantidad	%
M	10	69%
F	6	31%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente de elaboración propia.

**Tabla 3: Nivel escolar.**

Nivel escolar	Cantidad	%
9º grado	1	6%
12º grado	2	12%

Técnico Medio	13	82%
Nivel Superior	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente de elaboración propia.

### Distribución de la muestra Público externo:

Tabla 1: Rango de edad.

Edad	Cantidad	%
Hasta 35 años	17	19%
36 a 45 años	12	14%
46 a 55 años	30	34%
Más de 56 años	29	33%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente de elaboración propia.

Tabla 2: Sexo

Sexo	Cantidad	%
Femenino	61	69%
Masculino	27	31%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente de elaboración propia.

Tabla 3: Nivel de Ingresos

Nivel de Ingresos	Cantidad	%
Alto	1	1%
Medio	84	95%
Bajo	3	4%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Fuente de elaboración propia.

#### 2.13.1 Tipo de muestra:

La muestra es no probabilística de tipo intencional, denominado además muestreo dirigido, que supone un procedimiento de selección informal (Hernández Sampieri, 2004: 475). En este tipo de muestra en particular la muestra no se

realiza al azar, la elección es de acuerdo con el grado en que se ajusten a los criterios o atributos establecidos por el investigador.

Para la investigación se asumió como criterio de selección aquellas personas que podrían ofrecernos información profunda y fidedigna de la problemática estudiada en la que se incluyen a la totalidad de los trabajadores de la institución, pues la unidad cuenta con pocos trabajadores.

#### **2.14. Técnicas de investigación**

- 1- Revisión de documentos.
- 2- La observación.
- 3- La entrevista en profundidad.
- 4- El cuestionario.

##### Revisión de documentos:

La revisión de documentos es importante en cualquier investigación, independientemente de la metodología que la oriente. Este método proporciona información detallada y profunda sobre el tema a investigar, ayuda a sistematizar conocimientos teóricos y contar con opiniones autorizadas sobre la materia a tratar.

##### Observación:

La observación permite recoger resultados rigurosos y adecuados en el contexto natural de la organización; respecto a sus públicos en el proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta y entre personas que ocupan diversos roles y posiciones específicas. Puede ser participante y no participante.

La principal forma de observación que se realizará será la participante ya que la investigadora se insertará en el contexto donde se desarrolla el estudio. También esta participará en reuniones sindicales, reuniones de despacho, actividades conmemorativas, entre otros espacios que tengan lugar en la organización y que vincule tanto a directivos como a subordinados.

La observación también es utilizada para corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas y el estado de algunos factores que influyen en la comunicación y la imagen del mercado, como son: presencia de valores individuales y colectivos, implicación en las tareas organizacionales, sentido de pertenencia, ambiente laboral y clima laboral, relaciones interpersonales (expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas), nivel de satisfacción (quejas, disgustos profesionales, estimulación personal y profesional), comunicación interpersonal, intereses y motivaciones, flujos de comunicación, niveles de participación (reuniones, conversaciones laborales informales, frecuencia de las participaciones de los miembros del público interno en general).

#### Entrevista en profundidad:

La entrevista en profundidad se caracteriza por ser flexible, abierta y reiterada. En ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo conocer sus experiencias, perspectivas y problemas, tal y como lo expresan con sus propias palabras. Se trata de establecer una conversación entre iguales y no una entrevista formal de preguntas y respuestas, para emprender la significación y el sentido que tiene determinada realidad para el sujeto. No funciona de modo automático, sino que, como todo dispositivo de carácter social lo hace en la medida en que se establece y mantiene una relación productiva entre los participantes. Se trata de una relación en la que el entrevistador incita, ayuda al entrevistado con el fin de que construya y entregue un discurso, donde exprese su forma de sentir y pensar aquello que nos interesa investigar. Es importante en este sentido, lograr una relación empática entre el entrevistador y el entrevistado, ya que de esto depende en gran medida la calidad de la información recibida. Debe lograrse un ambiente donde el sujeto encuentre suficiente libertad y flexibilidad que posibilite que este se abra a la experiencia y nos brinde toda la información de que disponga sobre el tema investigativo.

#### Cuestionario:

"Consiste en una serie de preguntas dirigidas a un determinado número de personas para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión" (Alonso y Saladrigas, 2000: 40-41). Esta modalidad de procedimiento de encuesta permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad. Si bien existe una amplia variedad de cuestionarios, con carácter general podemos decir que con ellos lo que se persigue es sondear opiniones, y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los entrevistados. Por tal motivo el empleo de los cuestionarios suele asociarse a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativos. No obstante el cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar un importante servicio en la investigación cualitativa.

### **2.15. Acceso al campo**

Para lograr el acceso al campo, se procedió primeramente con la presentación del investigador y el tema de investigación en la institución objeto de estudio, Mercado Ideal "El Convenio"; así como la correspondiente socialización de estos objetivos con los demás trabajadores de este centro. La introducción estuvo amparada en la carta de presentación realizada por el departamento de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí". El tema fue acogido satisfactoriamente, pues los miembros de la unidad objeto de análisis, reconocen la no existencia de investigaciones relacionadas con comunicación organizacional que permita facilitar y proveer al mercado de las herramientas necesarias para su desarrollo.

Con tal propósito, se explicó la necesidad de utilizar instrumentos de recogida de información, lo cual tuvo buena acogida por parte del público interno de la entidad, cuyo administrador es actualmente alumno de la carrera de comunicación social.

Esto ocurrió en el caso de los trabajadores, pero en el momento de acceder a otros integrantes de la muestra, específicamente para los sujetos a los que se les aplicará los instrumentos destinados particularmente a la comunicación externa; el acceso a la información ha sido más engorroso, por la inestabilidad de estos en su puesto de trabajo, por el compromiso de muchos de ellos (representantes de las organizaciones e instituciones). Algunos argumentaron indisposición y problemas personales que los ausentan temporalmente de sus responsabilidades,

y por lo tanto, son estos los únicos que poseen la información necesaria para el progreso de esta investigación.

El acceso a los clientes en general fue fácil, todos mostraron gran accesibilidad y compromiso.

En cuanto a los proveedores se hizo más difícil, por su constante movilidad, pues estos no cumplen con un horario cerrado en la infraestructura a donde pertenecen. Ellos argumentaron poseer una agenda muy apretada como para dar información, por lo tanto, fue preciso determinar el horario específico en que estos arribaron a la institución objeto de estudio para lograr la aplicación de los instrumentos; era imprescindible contactar a los proveedores con acceso directo a este centro.

El estudio aún con estos inconvenientes se mantuvo en concordancia con el cronograma que sobre su progreso fue realizado desde la fase de acercamiento a la problemática a estudiar. El papel del investigador como participante en el contexto estudiado fue clave pues a través de los diferentes canales esto permitió la obtención de participación directa de los informantes, la corroboración de los datos e información verídica, creó un clima de respeto y colaboración partiendo de la misma pertinencia de un estudio de este tipo.

Se hace imprescindible aclarar que la investigación se realizó en el período comprendido entre septiembre del 2015 hasta el mes de mayo del propio año.

#### **2.16. Selección de informantes:**

Al considerar que el mercado Ideal “El Convenio” cuenta solo con 16 trabajadores, entonces se determinó escoger a la totalidad de los mismos como muestra.

En cuanto al público externo el primer elemento a analizar son los 88 clientes regulares. Su selección fue completamente intencional, atendiendo a variables demográficas como el sexo, pues en la entrevista de pilotaje realizada al administrador este infirió que el público mayoritario es el femenino, es pertinente entonces corroborar esta información y considerar esta variable. Además los diferentes grupos etarios, divididos en un rango de: hasta 35 años, de 36 a 45 años, de 46 a 55 años y de 56 años en adelante.

Conjuntamente con los clientes, fueron seleccionados 2 proveedores, 2 directivos; del Grupo Empresarial de Comercio y el asesor del vicepresidente del Gobierno Provincial; y 2 miembros de la comunidad. (Secretario del Núcleo Zonal del PCC y el delegado de la Circunscripción).

### **2.17. Aplicación de los instrumentos:**

Una vez seleccionada la población y la muestra se procedió a la aplicación de los instrumentos dispuestos:

1. Revisión de documentos: Esta técnica fue aplicada con el objetivo de obtener información relevante contenida en textos de la entidad tanto en soporte de papel como en soporte digital para conocer la historia, la misión y la visión de la institución, además de la literatura de la especialidad y de las principales experiencias reportadas en textos, publicaciones seriadas, entre otras fuentes. También se consultaron las metodologías existentes en el país como el Decreto ley 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión empresarial y la Resolución 297/ 2003 sobre control interno.
2. Observación: Como unidad de observación fue seleccionado el público interno y externo de la empresa con los objetivos de descubrir y caracterizar aquellos rasgos, actitudes, comportamientos, valoraciones, entre otros elementos, que no pueden ser registrados por el cuestionario, la entrevista o la revisión bibliográfica, además de lograr una mayor proximidad al objeto de estudio y, por ende, una comprensión más acertada del mismo.
3. Entrevista en profundidad: Estas entrevistas fueron aplicadas con el objetivo de comprender la percepción que la muestra seleccionada tienen respecto al fenómeno de la comunicación en general como participantes activos de la misma y la imagen que proyecta el mercado. La entrevista en profundidad se le aplicó a:
  - Administrador de la entidad.
  - Dos proveedores.
  - Dos representantes de la comunidad. (Secretario del Núcleo Zonal del PCC y el delegado de la Circunscripción).
  - 2 directivos; del Grupo Empresarial de Comercio y el asesor del vicepresidente del Gobierno Provincial.

4. Cuestionarios: Los cuestionarios se aplicaron a 88 clientes regulares, 2 proveedores y a los 16 trabajadores del Mercado Ideal "El Convenio" con el propósito de explorar el desarrollo de los procesos comunicativos en la organización. Además que permitieron definir la concepción de comunicación manejadas por sus integrantes, identificar los problemas existentes, y por ende la búsqueda de soluciones a través de la propuesta de acciones a realizar.

### **2.18 Descripción de la etapa de análisis:**

El análisis de datos constituye una de las etapas más complejas de la investigación cualitativa. La naturaleza de los datos recogidos, generalmente registrados en forma de textos narrativos o imágenes y la multiplicidad de informaciones que incluyen, hacen que el análisis requiera cierto esfuerzo y dosis de destreza por parte del investigador.

Se trata de abordar la investigación con un enfoque progresivo, recogiendo con objetividad lo que está ocurriendo e interpretándolo constantemente, precisando los significados examinados anteriormente y surgiendo nuevas aristas del fenómeno estudiado.

Para el análisis e interpretación de los datos, siendo consecuentes con el paradigma metodológico asumido, se empleó el análisis de contenido y la triangulación. El análisis del contenido como método consiste en "un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones que buscan obtener por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción el contenido de los mensajes, indicadores cuantitativos o cualitativos que permitan la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/ recepción de estos mensajes". (Bardin, 1997, pp.42)

Este método implica ciertas etapas diferenciadas:

- La primera es una fase de descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones.

- La segunda fase, que se produce cuando los datos ya han sido recogidos, incluye la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio.
- La tercera fase, en ella el investigador trata de relativizar sus descubrimientos, es decir, de comprender los datos teniendo en cuenta el contexto al que pertenecen.

La triangulación también resulta un método valioso en la etapa de análisis pues permite integrar y contrastar toda la información disponible para construir una visión global del proceso estudiado. La presencia de la triangulación metodológica, es una variante utilizada en esta investigación como elemento importante para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos, lo cual posibilita la precisión en la investigación y la búsqueda de explicaciones alternativa

#### **2.19. Abandono del campo:**

Una vez realizada la investigación prevista desde el mes de septiembre del 2015 y hasta el mes de mayo del 2016, momento en que se terminaron de aplicar los instrumentos que permitieron la recopilación de la información, la investigadora finaliza el trabajo de campo.

## **Capítulo 3: Análisis de los resultados**

Para la elaboración de este capítulo se ha recopilado toda la información que se obtuvo en la aplicación de cada uno de los instrumentos de investigación sobre los procesos de comunicación organizacional en el Mercado Ideal “El Convenio” y dando por concluida esta fase; pasamos a las fases de codificación, procesamiento y análisis de los datos. A continuación interpretamos sobre la base de criterios cualitativos la información obtenida y analizamos los resultados de cada uno de las técnicas e instrumentos aplicados, codificando los datos obtenidos en la etapa anterior de modo tal de facilitar su procesamiento.

### **3.1. Procesamiento y análisis de los resultados**

#### **Revisión de documentos**

Se revisaron varios documentos oficiales, entre los que se encuentran la literatura de la especialidad y las principales experiencias reportadas en textos de teóricos de la comunicación; donde la investigadora agenció los conceptos, nociones, y concepciones necesarias para la realización de este estudio. También fueron revisadas actas de reuniones de la sección sindical en las que se aprecian los resultados de las mismas a través de la constancia escrita sobre los criterios emitidos por sus participantes a modo de inquietud y las medidas que se toman o se tomarán al respecto, hecho este que demuestra el predominio de una comunicación bidireccional en el sector. Fueron observadas a su vez varias actas de reuniones de despacho, donde se esclarecen disímiles temas discutidos como el porqué de la inexistencia de algún producto, cuáles tienen problemas a la hora de ser abastecidos, la aceptación por parte de los clientes respecto a los productos expendidos en el mercado, entre otros temas, que muestran claramente que no existe algún punto específico a plantear en estas reuniones o reflejado en alguna de la actas, dirigido al desarrollo o análisis de temas o cuestiones, referidos a la comunicación.

#### **3.1.2. Observación**

La investigadora realiza la observación en la organización de manera sistemática desde los primeros contactos con la misma y a medida que se aplican los instrumentos, ya fuese en espacios formales o informales con el objetivo de tener

un primer acercamiento a los elementos que rigen la comunicación interna dentro del mercado.

### **Observación del público interno en espacios formales:**

En un primer momento la investigadora aplicó la técnica de la observación participante en espacios formales para evaluar la dinámica de los procesos comunicacionales dentro de estos espacios, entre los que se comprenden las reuniones sindicales. Específicamente, se observaron tres reuniones sindicales pertenecientes a los meses de septiembre, octubre y noviembre, realizadas el primer viernes de cada mes. En estas se observó que todos los trabajadores asistieron a la hora acordada, prestando atención a los aspectos a analizar y exponiendo sus comentarios a través de un lenguaje claro, correcto y adecuado para el espacio en el que se manifestaban. También se pudo constatar la seriedad con que presidía el encargado de llevar esta reunión a cabo y de igual manera se manifestaron sus receptores, quienes dieron respuesta a todos los puntos expuestos para analizar y al concluir, volvieron inmediatamente a laborar sin percances.

Otro espacio formal observado lo conforman las reuniones de despacho que se realizan todos los lunes a las 5:00 de la tarde dentro de la organización, donde asisten miembros del Gobierno Provincial, miembros del Grupo Empresarial, todos los proveedores, el administrador del mercado y su dependiente de almacén. De estas reuniones, las escogidas por la investigadora para aplicar la técnica de la observación participante son las que se comprenden en los meses de septiembre a noviembre, dentro de las que se pudo observar que la asistencia del personal citado para las mismas es de un 100% y que el horario comprendido para iniciar estas reuniones no siempre es respetado, puesto que la mayoría de los que asisten no llegan en hora a la cita argumentando complicaciones laborales. Se observa además en estos despachos que los flujos de comunicación que prevalecen son el vertical descendente y el vertical ascendente, poniéndose de manifiesto en la evidencia de una comunicación de intercambio por parte de los presentes, quienes deben rendir cuenta sobre el funcionamiento actualizado de todo lo que a ellos compete como sector. (Llegada a tiempo de la mercancía solicitada por el mercado, estado de los productos teniendo en cuenta su fecha de

caducidad, correcto envase y almacenamiento de estos, así como su presencia y calidad de elaboración)

La investigadora observó específicamente la distribución de los diferentes departamentos en que está dividido el mercado dirigiendo la atención a la organización que prima en cuanto a la correspondencia de los productos con sus áreas y la visibilidad de los precios establecidos para cada uno de ellos. Por otra parte se observa que los dependientes no brindan ninguna sugerencia sobre la posible calidad de los productos como aporte a la motivación de los clientes a la hora de su adquisición, sin embargo siempre se muestran afables y dispuestos a satisfacer la demanda del público. En ocasiones cobran o despachan los productos al mismo tiempo que hablan con otra persona o compañero de trabajo, propiciando atención al azar de la primera persona que realice un pedido. En determinados momentos se ha podido observar que el administrador siempre muy jovial y en calidad de satisfacer a la persona que solicita sus servicios, presta atención al público en la misma área en que se realizan las ventas.

De forma general en estos espacios se observa que la comunicación organizacional es un tema poco abordado, por lo que no es atendido de manera especial, e incluso se carece de políticas institucionales que contengan a la comunicación como variable importante a tener en cuenta. Causa de ello lo constituye el hecho de no existir un departamento especializado en comunicación, ni especialistas que se encarguen de las temáticas de la comunicación.

### **Observación al público interno en espacios informales**

La investigadora tuvo en cuenta para la observación algunos rasgos culturales predominantes en la muestra objeto de estudio, en espacios informales como el horario del almuerzo, donde se presta especial atención a la forma en que los trabajadores realizan este acto sin contar con un horario específico para hacerlo y además sin cerrar las puertas de la institución, por lo que se ven obligados a rotar por las diferentes áreas para que no sean afectadas las ventas; almuerzan de forma individual en la mayoría de las ocasiones, aunque también lo hacen de dos en dos, en dependencia del personal que exista para suplirlos en ese momento. Otro espacio observado es el portal de la institución, a la llegada en la mañana de los trabajadores y a la hora de salida de estos, donde a veces se reúnen en

pequeños grupos, dejándose notar los más jóvenes que realizan chistes y conversaciones sobre su vida cotidiana y donde se escuchan con mayor frecuencia entre sus comentarios aspectos de ámbito laboral y vivencias personales.

Se pudo observar la celebración de dos fechas conmemorativas, como el 4 de abril, día del trabajador de comercio donde todos los trabajadores asistieron, mostrando en el transcurso de la actividad un ambiente jovial, familiar y como de hermandad.

### **Observación al público externo**

La observación al público externo se realiza de manera sistemática en los meses comprendidos entre octubre y diciembre, con una frecuencia de tres veces por semana. Aquí se pudo observar que la unidad es visitada por gran afluencia de público, en su mayoría mujeres de mediana edad, a partir de la segunda mitad del mes, en los horarios comprendidos entre las 9:00am a 1:00pm y de 3:00pm a 6:30pm, mostrándose desorganización en las colas, tonos de voz alto no acorde con un lugar público, sobre todo cuando se trata de la adquisición de productos de alta demanda como los huevos, las galletas dulces, refresco embotellado y algunos cárnicos que irregularmente están a la venta como el picadillo de hamburguesa y el pollo ahumado. En pocas ocasiones los clientes se dirigen hacia los dependientes para hacer preguntas respecto al precio y calidad de algún producto. Por otra parte se observó que los proveedores visitaron el mercado para realizar las entregas previstas, donde fueron atendidos sin pérdidas de tiempo por el dependiente de almacén y otros trabajadores asignados para el descargue de los productos hasta el área de destino, manifestándose entre los trabajadores de la unidad objeto de estudio y el proveedor un clima de respeto, cooperación y cercanía.

#### **3.1.3 Análisis de las Entrevistas en profundidad**

##### **Entrevista aplicada al administrador del mercado:**

La entrevista estuvo dirigida al administrador del mercado, Adael Lázaro Reyes Martínez, teniendo en cuenta la profundidad de la información que este podría ofrecer, a propósito de la búsqueda prevista por parte de la investigadora.

En sus inicios la investigadora consultó con el entrevistado la posibilidad de realizar esta entrevista exponiendo los propósitos de la misma, a la que este accedió de manera positiva dando respuesta a todas las interrogantes planteadas.

Como primera cuestión se expone la fecha en la que reabre sus puertas “El Convenio” como mercado, así como el porqué de esta decisión y su propósito, a lo que el entrevistado contestó que reabre sus puertas como mercado el 4 de junio del 2014 en celebración al 500 aniversario de la fundación de la villa, para brindar productos liberados a la población y recaudar el dinero circulante en colaboración con el saneamiento de la economía del país. Se indaga sobre la proveniencia de los trabajadores y la cantidad de los mismos, así como el tiempo por el que está regida su jornada laboral. *“En nuestro mercado laboran 10 hombres y 6 mujeres, para un total de 16 trabajadores provenientes todos del antiguo Mercado Paralelo Oriente. Las jornadas laborales son de doce horas, el mercado abre sus puertas a las 8:00am y cierra a las 8:00pm, además esta jornada está dividida por turnos que mantienen dos días laborales y descansan en igualdad de tiempo”.*

Como premisa fundamental destaca que... *“El cliente siempre tiene la razón” y nos esforzamos cada jornada para que esta premisa esté de manifiesto total y completamente*”. Agrega también el entrevistado que participan normalmente en diversas ferias entre las que se pueden mencionar las que se realizan en otros municipios en apoyo a los mismos y ferias especiales dirigidas a la estimulación de diferentes organismos como el MININT en días festivos como el Día de las Madres, celebración del Santiago Espirituano, celebraciones por el primero de mayo, entre otras.”

La entrevistadora ahonda en el conocimiento por parte del entrevistado sobre la definición de comunicación organizacional y sus funciones en la eficiencia en el alcance de los logros propuestos dentro del mercado a lo que el referido contesta... *“Considero que la comunicación organizacional es la que se da dentro de la organización entre los miembros de la misma y hacia los que la visitan; creo que es imprescindible para el logro de los objetivos propuestos”.* El encuestado le considera gran importancia a la comunicación para el beneficio de los objetivos estratégicos trazados, en función del logro del cumplimiento de los planes de venta... *“Aquí se realiza una reunión de sindicato mensual, y una asamblea de*

*turno, donde cada turno debe rendir cuentas a la persona que está entregando el puesto de trabajo sobre todos los aspectos que el recién llegado deba conocer. En general la comunicación dentro de nuestra unidad es bastante buena, cuando existe algún problema por parte de los trabajadores se dirigen directamente hacia el administrador, además, para lograr el desempeño eficiente de la comunicación con el público externo se utilizan, por ejemplo, las tablillas de precios, la señalética por departamento y la radio a través del programa Como lo Oyes, que diariamente se encarga de anunciar los productos que ofertamos. Semanalmente se realiza un despacho con miembros del Poder Popular municipal y provincial, PCC y la zona comercial, junto con todos los proveedores y un representante del grupo empresarial de comercio, todos los lunes a las 5:00 pm, en la que se rinde cuentas a los entidades gubernamentales sobre todo en lo que respecta al funcionamiento diario de la entidad.”*

La entrevistadora redirige sus interrogantes hacia la existencia o no de un presupuesto destinado a la comunicación, además de la presencia de una persona capacitada para estos fines dentro de la organización, a lo que el entrevistado disintió...“*No, hasta ahora no existe un presupuesto destinado a estos fines, sería de gran relevancia para la institución que esto sucediera, como tampoco disponemos de un especialista dentro de la organización capacitado para el estudio y desenvolvimiento de los procesos comunicacionales; ni siquiera disponemos de una plaza a ocupar consignada a este propósito; estos aspectos recaen sobre la persona encargada de la atención a la población en el Grupo Empresarial de Comercio.”* Agrega que para mantenerse informados, integrados y motivados, los medios utilizados con estos propósitos son los matutinos, las reuniones sindicales y actividades festivas en celebración a logros como el de Vanguardia Provincial alcanzado en el año anterior, además de actividades por el 4 de abril; Día del trabajador de comercio y otras fechas conmemorativas.

Para dar continuidad al estudio en ejecución se profundiza en la oportunidad de superación brindada a los trabajadores... “*Frecuentemente se ofertan cursos por parte de la oficina de recursos humanos de la empresa a la que pertenece nuestra organización, además de los convenios que existen entre la Universidad José Martí y el Grupo Empresarial de Comercio dentro de los que se brindan cursos y capacitaciones impartidas por parte del instituto superior mencionado.*

Como principales barreras de comunicación existentes dentro de la organización el inquirido destaca el sistema de distribución de la jornada laboral dividida en dos turnos que trabajan jornadas de doce horas y descansan la misma cantidad de tiempo, propiciando poco tiempo para intercambiar cualquier tipo de información. Otro hipotético expuesto es que dentro de la jornada laboral no se dispone de tiempo para realizar prolongados intercambios entre sus miembros, dado a la distribución del horario comprendido en doce horas laborales sin cerrar siquiera para almorzar.

En tanto a los desafíos a afrontar destaca... *“Creo que hay muchos desafíos a los que tenemos que enfrentarnos, como por ejemplo, lograr que los trabajadores se interesen por la superación y matriculen en los cursos que se ofrecen por la oficina de recursos humanos de la empresa y por la Universidad José Martí; además que se fomenten otros estudios de la comunicación en este centro para lograr tener el Manual de Estrategias de Comunicación”.*

Al abordar el tema de las acciones realizadas por los miembros de la organización y el equipo de dirección para lograr la eficiencia de la entidad expresó... *“Es prioridad esforzarse mucho para trabajar con calidad en el cumplimiento de los objetivos más puntuales para cada período. Diariamente se llama a los proveedores, según las necesidades de provisión, para que el mercado esté totalmente abastecido, y la mercancía frecuentemente recibida oscila entre los 100 y 120 productos. Es un mercado de referencia en la provincia apoyado en el Poder Popular Municipal y Provincial, por la Empresa de Comercio, por la zona comercial, así como en la distribución de la mercancía efectuándose para esto reuniones de cooperación y análisis todos los lunes a las 5:00 de la tarde en el propio mercado, con el personal antes mencionado para mantener la calidad y la eficiencia constante. Se realizan acciones de protección a la mercancía como por ejemplo el panqué y el queso retractilado que son productos que tienden a la caducidad rápida. Se garantiza que los productos sellados estén bien asegurados, empaquetados y etiquetados para endosar la imagen, presentación y seguridad de los mismos. Se chequea el correcto uso de los uniformes por parte de todos los empleados, y que den una buena atención al consumidor para que este quede complacido. En mi opinión garantizo las relaciones entre el público interno y las definiendo como excelentes”.*

En proporción con el desempeño comunicacional discurrido se consideró oportuno el análisis de los supuestos establecidos en dirección hacia el público externo, estimando la conveniencia de la aproximación a este en paridad con su análogo. Se estimó conveniente estar al tanto de la cantidad de público aproximado que visita el mercado diariamente, así como sus características, descartando que, aproximadamente se reciben en la unidad entre ochocientas y mil personas que pueden exceder estas cifras en dependencia de los productos que estén en oferta y el día del mes, atendiendo, en que a partir de mediados de mes se incrementa la afluencia de público.

La investigadora profundizó en las acciones que se llevan a cabo en caso de surgir un conflicto entre subordinados o entre miembros de ambos públicos, negando el entrevistado la posibilidad de que esto ocurra en consideración a la ética que profesan sus trabajadores y al hecho de medidas tomadas respecto al público cuando se expende algún producto que ha estado en falta como la regulación de la cantidad de productos a adquirir por persona.

La atención al público es un aspecto primordial a la hora de mantener una buena comunicación y solucionar problemas que perturban al mercado como institución y a la población como consumidor, pero a veces por determinadas barreras la comunicación no fluye de una forma adecuada a lo que el administrador refiere...*“Tenemos algunas barreras de comunicación con los clientes como el hecho de no contar con una persona encargada específicamente de la atención al público y otros temas referentes a la comunicación. Por otra parte como aspecto positivo existe una libreta de quejas y sugerencias ubicada visiblemente en el área de los cárnicos”.*

### **Entrevista en profundidad aplicada a miembros de las entidades gubernamentales:**

La entrevista en profundidad fue prevista para un miembro del gobierno provincial: Luis Emilio Rodríguez, asesor del vicepresidente de la Asamblea en la provincia y un miembro del Grupo Empresarial de Comercio: José Ramírez Aguiar, director comercial.

Debemos reflejar que la entrevista prevista al asesor del vicepresidente de la Asamblea Provincial, Luis Emilio Rodríguez fue imposible realizarla, dado a que este se negó a brindar cualquier tipo de información a la investigadora; por tanto, solo fue posible entrevistar al director comercial, que mostró total compromiso en sus respuestas. Las consideraciones principales son:

1. Concepto e importancia de la comunicación.

El entrevistado afirma que... *“la comunicación es el proceso e intercambio de información que se da entre dos o más personas, diría que es importantísima, sobre todo para el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa”.*

2. Existencia de algún punto a evaluar dentro de las reuniones de despacho destinado a la comunicación.

El entrevistado muestra una negativa declarando que... *“En estos espacios se atienden parámetros sobre la presencia o no de los productos y detalles como la calidad de estos, su ausencia o algún otro aspecto. Estas reuniones van dirigidas al control y funcionamiento del mercado desde el punto de vista general y respecto a la población, a la aceptación de los productos y su posible adquisición; es muy probable que de esta forma se aborden, sin estar preconcebidos algunos aspectos de comunicación, pero no es por el hecho de consientemente estar dirigidos hacia ellos.”.*

3.- Presupuesto destinado a la comunicación dentro del mercado y si se le presta atención a la imagen y promoción del mismo.

En estos aspectos el entrevistado refiere *“Como tal no existe un presupuesto destinado para ello; el mercado desde su concepción fue promocionado a través de afiches, carteles y el uso de uniformes que los distingue como trabajadores del mercado ideal, respecto a los productos que oferta son informados diariamente a través del programa Como lo Oyes con el objetivo de facilitar la venta de productos a la población”.*

## **Entrevista a los representantes de la comunidad.**

La presente entrevista se concertó en busca de la imagen avistada por parte del público externo, las personas seleccionadas fueron: Tomás Brisco Álvarez, por el núcleo zonal y Lázaro Guerra Valdés, delegado de la circunscripción.

### **1. Relaciones de la comunidad con el mercado ideal “El Convenio”.**

Ambos entrevistados declararon mantener relaciones de excelencia con el administrador del mercado y sus trabajadores, mostrándose preocupados las partes por los criterios de la población respecto al desempeño de la labor realizada por los trabajadores de la unidad objeto de estudio, Tomás Brisco Álvarez refiere que el administrador de la unidad *se muestra preocupado y receptivo ante las quejas de la población, manifestándose interesado por satisfacer las inquietudes con respuestas convincentes, con un amable carácter y suavidad en su tono de voz, hasta dejar aclaradas todas las dudas del quejoso; ... “aunque es bueno señalar que las quejas en mi período asumiendo este cargo han sido ínfimas”, por otra parte Lázaro Guerra Valdés plantea que concuerda con Tomás respecto a lo planteado y que seguirán trabajando unidos en función de fortalecer todo los logros que han alcanzado hasta hoy.*

### **2. Participación del administrador o dirigentes del grupo empresarial de comercio en las rendiciones de cuentas.**

El entrevistado Lázaro Guerra Valdés delegado de la circunscripción declara que “el administrador del mercado es citado a todas las rendiciones de cuenta, contando con su presencia, puntualidad y mostrándose muy profesional a la hora de hacer aclaraciones o dar respuestas de inquietudes a los electores”. En tanto el encargado del Representantes de la comunidad refiere que el administrador se mantiene en contacto con ellos y siempre preocupado por las opiniones que puedan verter la población en aras de resolver cualquier situación.

### **3. Frecuencia con que se acerca el público a emitir quejas y de qué tipo.**

El delegado de la zona refiere *“el público en escasas ocasiones se acerca a nosotros plantear quejas sobre un mal servicios u otros temas al respecto. Las preocupaciones más frecuentes a las que se les ha tenido que dar respuesta son*

*por el desabastecimiento de los huevos, así como de algunos cárnicos que irregularmente están a la venta como el picadillo de hamburguesa y los pollos ahumados*". Tomás Brisco Álvarez refiere que en dos ocasiones se les llamó la atención por el arrojado de cajas vacías a las afueras del mercado y momentáneamente este problema fue solucionado.

4. Término de tiempo con que se les da solución a las quejas.

Ambos entrevistados declaran que a las quejas se les da solución inmediatamente, siempre y cuando esté dentro de las posibilidades y recursos del administrador.

8. Principales criterios emitidos por parte de los circunscriptores.

Ambos entrevistados refieren algunos criterios como los que expone el delegado...*"el administrador enseguida actúa cuando se le llama por algo mal hecho que atente contra los vecinos como es el caso de la higiene, algunos vecinos refieren que tienen que mejorar aspectos en cuanto a las normas de educación formal establecidas entre clientes y dependientes, ellos son muchachitos jóvenes y tienen que ganar mucho en la forma en que se manifiestan al trabajar con todo tipo de público"*. Por otra parte, el representante del Núcleo Zonal, expresa que la gente con frecuencia se queja de que los precios son muy elevados en calidad de los salarios.

### **3.1.4 Análisis de los Cuestionarios:**

#### **Cuestionario aplicado al público interno**

Mediante el análisis de este instrumento la investigadora persigue corroborar los resultados obtenidos hasta el momento en cuanto al funcionamiento de la comunicación interna en el Mercado Ideal "El Convenio" en Sancti Spíritus aplicándose a la totalidad de sus trabajadores. Los criterios expresados por cada uno de ellos en las diferentes preguntas del cuestionario han sido analizados y las consideraciones principales son:

1. Satisfacción laboral.

El 70% de los trabajadores encuestados se siente “muy satisfecho” con el ambiente interno y un 30% de la muestra se siente “satisfecho”, lo que refleja que se sienten a gusto con la labor que desempeñan.

## 2. Rasgos con los que se autodefinen.

El 47% de los encuestados refiere estar orgullosos de su sector, el 37% se declara trabajador y el 26% restante se define como emprendedor, lo que demuestra gran responsabilidad y sentido de pertenencia.

3,4 y 5. Posibilidad de cambio en igualdad de condiciones laborales, conformidad con el ambiente laboral y calidad de relaciones con sus superiores.

El 100% de los encuestados señala que no se cambiaría a otra unidad en igualdad de condiciones, dando la medida de que se sienten conformes y cómodos con las circunstancias de trabajo, así como con la dirección del centro.

## 6. Definición del ambiente interno del mercado.

El 100% de los encuestados define el ambiente laboral como el de una gran familia, resultado que deja entrever la excelencia del clima interno que prima en la institución.

7,8 y 9. Cantidad de información recibida, por parte de quien la recibe y efectividad de los canales.

El 100% de la muestra declara que solo recibe la información necesaria y afirma que son efectivos los canales a través de los que transita esta información, El 85% de los encuestados agrega que recibe la información por parte del administrador, y el 15% restante declara que lo hace por parte del administrador y del sindicato. Estos resultados reflejan que la comunicación fluye de manera vertical descendiente de forma clara, necesaria e importante.

## 10. Relación de la información recibida.

El 80% de los encuestados afirma que la información recibida se relaciona con tareas a realizar y el restante 20% señala que recibe información correspondiente a tareas a realizar y en una menor proporción información de actividades festivas por fechas conmemorativas.

#### 11. Identificación con el mercado.

El 97% de la muestra declara que se siente “muy identificado” con el mercado, mientras el otro 3% afirma que se siente identificado con el mercado de forma “regular.”

#### 12. Posibilidad de ser escuchado.

El 100% de los encuestados refleja que existe “muchísima” probabilidad de ser escuchado si se le ocurriese una idea nueva. Este resultado es una muestra de la bidireccionalidad predominante en los flujos comunicativos internos.

### **Análisis general de los resultados del cuestionario aplicado al público interno.**

De forma general en el análisis de esta técnica se pudo constatar que el 100% de los trabajadores se sienten a gusto con la labor que desempeñan y se autodefinen como trabajadores, emprendedores y orgullosos de su sector. Señalan en su totalidad, conformidad y comodidad con las circunstancias de trabajo, así como con la dirección del centro. La totalidad de la muestra caracteriza el ambiente laboral como el de una gran familia, resultado de un clima interno de excelencia. La comunicación fluye de manera vertical descendiente y predominan los mensajes de tareas. El mayor porcentaje de la muestra declara que se siente “muy identificado” con el mercado y que el flujo comunicacional se manifiesta tanto de forma vertical descendente como ascendente.

### **Cuestionarios aplicados al público externo:**

Esta técnica fue aplicada a 86 clientes regulares del mercado, la investigadora pretende a través del análisis de los resultados de ésta, congregar los efectos obtenidos en cuanto al desempeño de la comunicación externa en el Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

#### 1. Motivos para elegir este mercado.

El 67% de los encuestados declara como motivo la ubicación geográfica, el 23% el buen nivel de surtido y el 10% visita la institución por la calidad de los servicios.

#### 2. Canales o medios por los que conoce los servicios.

El 70% declara que a través de los vecinos, un 20% a través de la señalética y el restante 10% a través de la televisión/radio/audiovisuales.

3 y 4. Efectividad de estos canales.

El 100% de los encuestados manifiesta que estos canales son efectivos.

5. Parámetros a evaluar.

<b>Parámetros</b>	<b>muy malos</b>	<b>malos</b>	<b>Regular</b>	<b>buenos</b>	<b>Muy buenos</b>	<b>Excelentes</b>
<b>Calidad de los servicios</b>			20%	80%		
<b>Profesionalidad de los trabajadores</b>				100%		
<b>Promoción/publicidad del mercado</b>				100%		
<b>Relación calidad/precio</b>		85%	15%			
<b>Cumplimiento en tiempo del servicio</b>				100%		
<b>Seguridad</b>				100%		
<b>Higiene</b>			21%	79%		
<b>Atención al cliente</b>				100%		
<b>Ética de sus trabajadores</b>			5%	95%		
<b>Señalización de los servicios del mercado (señalética)</b>			3%	97%		
<b>Imagen del mercado</b>				100%		

Fuente de elaboración propia.

### **Cuestionarios aplicados a los proveedores:**

1. Relaciones que sostienen con el mercado.

El 50% de los proveedores seleccionados alegó que esta era buena y el 50% de los encuestados señaló que existe una relación muy buena con los integrantes de la villa.

2. Valoración del sistema de abastecimiento de la entidad.

El 100% de los encuestados sostiene que es muy bueno.

3. Vías por las que se le informa sobre el faltante de un producto.

El 50% de los encuestados sostiene que se les informa de los productos faltantes a través de la vía telefónica y el 50 % restante declara que lo hace través del contacto directo de la institución.

4. Interés del mercado por conocer sus criterios y opiniones.

El 50 % de los encuestados alegó que el mercado si muestra interés por conocer sus criterios y opiniones, mientras que el otro 50% de la muestra afirmó que a veces

5. Mencione aspectos positivos o negativos del mercado.

El 50% de los encuestados alegó que uno de los aspectos positivos del mercado son las buenas relaciones que mantienen con su público interno en general, principalmente con el dependiente de almacén y el administrador, el 50% restante catalogó las relaciones de muy buenas.

### **3.2 Triangulación de la información:**

En las técnicas aplicadas al público interno de la organización la investigadora pudo concertar a través de las encuestas y la entrevista en profundidad que se aplicó al administrador de la entidad objeto de investigación que el mismo posee un conocimiento adecuado del concepto de comunicación interna, no siendo así por parte del restante público interno quienes en su totalidad desconocen su concepción y significación. Los flujos de comunicación predominantes dentro de la unidad son el vertical descendente y el vertical ascendente, poniéndose de manifiesto una comunicación de intercambio. Las encuestas realizadas al 100% de los trabajadores del mercado demuestran el predominio de las redes de grupos, que identifican a grupos de individuos que se comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización, los cuales comparten códigos lingüísticos, intereses comunes, sistema de valores y sistemas técnicos compatibles. El 80% de los encuestados afirma que la información recibida se relaciona con tareas a realizar, el restante 20% señala que recibe información correspondiente al reconocimiento personal y en una menor proporción información de actividades festivas por fechas conmemorativas. El canal predominante dentro de la institución para la circulación de la información es el

contacto directo, dado a que es una organización pequeña integrada por pocos trabajadores y se hace fácil la fluidez de la información a través de este canal. Por otra parte, la investigadora observó, atendiendo a la muestra objeto de estudio, los rasgos culturales predominantes en espacios informales, donde se pone de manifiesto que regularmente se realizan actividades de confraternización entre los trabajadores, citando, por ejemplo, una actividad realizada el 4 de abril por el día del trabajador de comercio, en la que todos los integrantes de la muestra público interno participaron, mostrándose un ambiente alegre, jovial y en amistad. En otro momento de la observación realizada al público interno en espacios formales se pudo avistar la implicación laboral por parte de todos sus miembros en cuanto a la seriedad y el compromiso con que se realizan los matutinos, las reuniones sindicales, entre otros momentos de intercambio entre el administrador y sus subordinados. Otro rasgo del clima interno presente en esta institución lo constituye la autoimagen que se atributan los trabajadores cuando en las encuestas realizadas se autodefinen como puntuales, responsables y comprometidos con la labor que realizan dentro de la organización. Por otra parte se reflejan en sus respuestas al cuestionario aplicado varias características positivas del ambiente laboral interno, como son el compromiso y la colaboración laboral, reflejado en el nivel de satisfacción que la muestra posee, declarando el 100% de los encuestados que en igualdad de condiciones y salarios no se cambiarían a otro centro a realizar la labor desarrollada actualmente en la unidad.

En las técnicas aplicadas al público externo de la organización, a través de encuestas y entrevistas en profundidad realizadas a los representantes de la comunidad aledaña a la organización objeto de estudio, a miembros de las entidades gubernamentales y a los proveedores de la misma, indistintamente, la muestra refleja que el Director Comercial del Grupo Empresarial de Comercio le concede total importancia al funcionamiento de la comunicación organizacional sobre todo para el cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa a la que responde la organización objeto de investigación, aunque declara que en la actualidad no se le presta especial atención a la comunicación dentro de la organización y en menor medida a la que va dirigida al público externo. Por otra parte en las técnicas que la investigadora utilizó para recoger información por parte de los representantes de la comunidad aledaña al mercado, se deja ver que

la comunidad posee una imagen positiva de la entidad investigada, declaran el delegado de la zona, así como el secretario del núcleo zonal que su administrador se muestra preocupado en la existencia de alguna queja o preocupación por parte de los clientes, dando momentáneamente una contestación cuando esto sucede, aunque, refieren los entrevistados, son ínfimas las ocasiones en las que se manifiesta alguna inconformidad por parte de la comunidad. Refiriéndonos a la observación y las encuestas realizadas a los clientes regulares del mercado se muestra que existe gran afluencia de público, en el que predominan las mujeres de median edad, el público externo en general se manifiesta conforme con los servicios brindados, aunque refieren que falta ganar en cuanto a la educación formal que practican sus trabajadores para con los clientes. Como aspectos positivos que le conceden a la unidad objeto de estudio se destacan la ubicación geográfica, el buen nivel de surtido y en una menor medida la calidad de los servicios; refieren además que, los canales o medios por los que conocen los servicios son a través de los vecinos, la señalética y la radio a través del programa Como lo Oyes; manifestando la efectividad de los mismos.

De forma general, se puede decir que en la organización objeto de investigación hasta el presente no existe en la estructura organizativa una persona encargada de la comunicación, los procesos comunicativos se dan de forma espontánea, pues no se le presta la atención correspondiente a este aspecto como puntal importante a la hora del cumplimiento de los planes de venta. El ambiente de trabajo es percibido como bueno por la mayoría de los trabajadores y se comparan con una gran familia. Por otra parte la imagen que proyectan para con el público externo es similar, por lo que este último refiere conformidad con los servicios prestados y los cataloga como buenos, recalcando la efectividad de los canales comunicativos destinados a este público.

### **3.3 Matriz DAFO del Mercado Ideal “El Convenio”**

#### **Debilidades:**

La investigadora constató a través del estudio realizado dentro y fuera de la organización algunas debilidades como la ausencia de una persona encargada de gestionar la comunicación en el mercado, así como el desconocimiento por

parte del público interno acerca de los temas vinculados a la comunicación organizacional, predominio del enfoque mecánico, escasez de murales informativos destinados a los trabajadores y clientes, desinterés de los trabajadores en la superación y poca atención prestada por las entidades gubernamentales a la temática de la comunicación organizacional dentro del mercado

### **Amenazas:**

Como amenazas se manifiestan la cercanía con otros mercados similares en cuanto a servicios, ofertas y precios, pocas acciones en función de mejorar la imagen del mercado, así como el alto costo de los productos que no se corresponden con los salarios percibidos por el público meta.

### **Fortalezas:**

Entre las fortalezas se destacan el reconocimiento de la unidad a nivel provincial, la diversidad de productos a la venta en la red de mercados Ideal, el cumplimiento de los planes de ventas, amplio sentido de pertenencia, puntualidad y calidad de los servicios que prestan los trabajadores, estabilidad laboral, la ubicación geográfica, así como la rápida respuesta a las inquietudes del público externo.

### **Oportunidades**

Entre las oportunidades que se reflejan están la presencia de un público interno joven, directivos que gozan de un reconocido prestigio por sus subordinados, los trabajadores muestran deseos de trabajar y compromiso por ser mejores, además de la honradez con que atienden al público

## **Conclusiones**

- El estudio de los supuestos teóricos metodológicos acerca del proceso de comunicación organizacional, permitió puntualizar las categorías de análisis de la investigación, haciendo énfasis en los criterios aportados por Trelles Irene (2001), ajustándose al estudio del Mercado Ideal “El Convenio” perteneciente al Grupo Empresarial de Comercio en Sancti Spíritus.
- En el mercado hasta el presente no existe en la estructura organizativa un área, grupo o persona encargada de darle enfoque sistémico y estratégico a la comunicación, por lo que no hay una política de comunicación. Esto se hace de forma espontánea por las direcciones de las áreas funcionales siguiendo las informaciones y orientaciones que emanan de los Consejos de Dirección y reuniones de despacho transmitidas posteriormente las orientaciones por el administrador a sus trabajadores. Dada la inexistencia de una política institucional de comunicación plasmada en una Estrategia, se produce una disfuncionalidad de los

procesos comunicativos que se manifiesta entre otros aspectos en dispersión, incongruencia y desorden en muchos de los mensajes que se emiten hacia el público interno y externo.

- En cuanto a la toma de decisiones se evidencia que se tiene en cuenta la participación de las organizaciones, se facilita la de los trabajadores y se argumentan con informaciones buscadas al efecto. Se evidencia que la dirección de comercio no está alejada de lo que ocurre en el mercado aunque los trabajadores consideran que siempre no cuentan con un ambiente de cooperación. La empresa dedica recursos a la superación de los trabajadores aunque ellos no se muestran interesados. El ambiente de trabajo es percibido como bueno por la mayoría de los trabajadores y se aprecia que definen el ambiente interno como una gran familia
- En términos generales la comunicación verbal y no verbal en el mercado se manifiestan de forma adecuada, así como la comunicación cara a cara a través de las relaciones interpersonales.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” específicamente a la carrera de comunicación social que tenga en cuenta los resultados de la presente investigación para realizar estudios relacionados con la gestión de comunicación en dicha entidad.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). Para Investigar en Comunicación Social: Guía Didáctica La Habana: Pablo de la TorrienteBrau 2002.
2. Alonso, M. Saladrigas, H(2002). Notas entorno a la comunicación en los nuevos escenarios: Revista Espacio N° 7, enero /abril, La Habana, p.37 y 39.
3. Andrade, H. (1991) Hacia una definición de comunicación organizacional. México: Trillas.
4. Arellano, E. La Estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Disponible en [URL:http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm), consultado 10 se noviembre de 2008.
5. Asín Duarte, Ailien: (2008). Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Palacio de las Convenciones de la Habana. Universidad de La Habana, 2008

6. Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós, 1992. 219 p.
7. Bartoli, A. (1999). Comunicación Corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada. México. Editorial Paidós.
8. Benavides, Y. (2014) Diagnóstico de Comunicación Interna en el Hospital Materno Infantil De Cabaiguán. Trabajo de Diploma Universidad de Sancti Spíritus.
9. Colectivo De Autores. (2005). Curso de Profundización Planeación Estratégica en Comunicación. La Habana. Febrero, 2005.
10. Collado, A. (2006). La investigación en la Comunicación Social. Madrid: Antena.
11. Consejo de Administración Provincial de Villa Clara. Estrategia hasta el 2010. Edición digital.
12. Constitución de la República de Cuba. Capítulo IX: Principios de organización y funcionamiento de los órganos estatales; Capítulo X Órganos superiores del Poder Popular.
- 13.- Costa, J (2001). La Comunicación en Acción: Informe sobre la Nueva Cultura de Gestión Barcelona: Paidós, 2001
14. \_\_\_\_\_ (2002). Comunicación Empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión, 2002.
15. \_\_\_\_\_ (1987): Imagen Global. – Barcelona: Editorial Ceac, 1987
16. \_\_\_\_\_: Imagen pública. Una ingeniería social. Madrid, Editorial PIRAMIDE. S.A. 1993
17. \_\_\_\_\_: Comunicación corporativa y revolución de los servicios. La Habana, Editorial Ciencias Sociales. 1995

18. \_\_\_\_\_: Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, La Crujía Ediciones. 2001
19. Eco, H. (1998): ¿Cómo se hace una Tesis?. Barcelona. Editorial Gedisa.
20. Espinoza, A. ; Meriño, J. ; Trelles, I.(2005) Comunicación, Imagen e Identidad corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. La Habana. Editorial Félix Varela.
21. Fernández Collado, C. (1997) La comunicación en las organizaciones. México. Trillas.
22. Flórez, M. V. (2003). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. Razón y Palabra, 32.
23. Gámez, R. (SF) : Comunicación y cultura en empresas chinas y japonesas. Extraído el 18 de febrero de 2010 desde [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
24. \_\_\_\_\_ (2008). Comunicación Institucional para instituciones públicas: un estudio de caso en Venezuela, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana. (Tesis de Maestría)
25. Gary L. Kreps (1995)"La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. P. 254-257
26. Goldhaber, G. (1984): Comunicación Organizacional. México.
27. Goldhaber, G. (2000): Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
28. Hernández, B. (2006) Diagnóstico de Comunicación interna en la corporación Cuba Ron S.A. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
29. Martell Cuellar, Darién. (2004): Diagnóstico de comunicación interna en la Cooperativa de Producción Agropecuaria 10 de octubre de Santa Lucía.
30. Martín Serrano, M. (2002): Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de contenido.

31. Muriel, M. y Rota, G. (2000): Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas. México, Alianza.
32. Muriel, María Luisa y Rota Gilda: (1980). Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones públicas. Quito: Editora Andina.
33. Nosnik, A. (2003): Comunicación productiva: Un nuevo enfoque Teórico Disponible en URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>, consultado 10 de noviembre de 2008.
34. Ramos, C. (2003): La Comunicación, un punto de vista organizacional. Trillas. México.
35. Restrepo J, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Signos y pensamiento N0 26, 1995. C//b PDF – [www.fastio.com](http://www.fastio.com)
36. Rivero, M. (2007)
37. (Robbins, citado por [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2004)
38. Saladrigas, H: (2002). Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. (Selección de lecturas). Universidad de La Habana, 2001.
39. Saló, N. (2000): La Comunicación en las Organizaciones. España, Edición Digital.
40. Sampieri, R. (2003) Metodología de la Investigación. La Habana. Editorial Félix Varela.
41. Sampieri, R. (2006) Metodología de la Investigación Cualitativa. Versión Digital.
42. Schein, E: (2002). La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica. La Habana: Félix Varela, 2002.
43. Taylor, S. (1987): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Editorial Paidós.

44. Trelles, I: (2001). Comunicación Organizacional: Selección de Lecturas. La Habana: Félix Varela, 2001.
45. Trelles, I: (2002). Bases teórico metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana. Tesis de doctorado.
46. \_\_\_\_\_(2003). Comunicación organizacional ¿Ciencia, disciplina o herramienta? En: Revista Espacio N°9 , enero-junio, La Habana p.30-32
47. \_\_\_\_\_ (2005). Comunicación Organizacional: La Habana. Editorial Félix Varela.
48. \_\_\_\_\_(2005): Gestión de la comunicación institucional: reflexiones entorno a un concepto y una praxis. En Espacio N°10 enero-abril p.29-31.
49. Vázquez, Rodrigo: Organización y administración de empresas. [en línea]<http://www.monografias.com/trabajos11/orgempre/orgempre/orgempre.shtml>[Consultado: enero, 2006]
50. Villafañe, J. (1993): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas, Editorial Pirámide, Madrid.

## **Anexos**

### **Guía de Observación al público interno (Anexo 1)**

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivos:

- Explorar los elementos de la comunicación interna del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

- Confirmar los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas aplicadas.

Parámetros a observar:

- Clima Interno: Satisfacción laboral, presencia de valores individuales y colectivos, relaciones interpersonales, actitudes, comportamientos, sentido de pertenencia, cadena de mando.
- Mensajes: Tipo de mensajes que predominan, características, nivel de suficiencia.
- Flujos: Tipo de flujos.
- Canales: Tipos de canales, predominio, efectividad.
- Redes: Formales e informales.
- Imagen y autoimagen: Limpieza, organización, uso correcto del uniforme, distribución de las áreas, relación con el público externo.
- Otros Aspectos de relevancia.

### **Guía de Observación al público externo (Anexo 2)**

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivos:

- Explorar los elementos de la comunicación externa del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.
- Confirmar los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas aplicadas.

Parámetros a observar:

- Clima: Satisfacción en calidad de los servicios prestados, relación cliente/dependiente, hábitos de educación formal, motivación del público en realización de sus compras, actitudes y comportamientos.
- Mensajes: Calidad, percepción, características, suficiencia.
- Canales: tipos de canales, predominio, efectividad.
- Otros aspectos de relevancia.

### **Entrevista en profundidad al administrador del mercado. (Anexo 3)**

**Objetivo:** Caracterizar los elementos comunicativos dentro del Mercado Ideal “El Convenio” en Sancti Spíritus.

1. ¿Cuándo se fundó el mercado?
2. ¿Por qué?
3. ¿Para qué?
4. ¿Además de este, cuántos mercados pertenecientes a esta cadena hay en la provincia?
5. ¿Desde su fundación cuántas personas han administrado el lugar?
6. ¿De dónde provienen los trabajadores?
7. ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres?
8. ¿Cuánto tiempo rige su jornada laboral?
9. ¿Horarios del Mercado?
10. ¿Premisa fundamental?
11. ¿Participan en ferias y eventos? ¿Cuáles?
12. ¿Conoce qué es comunicación organizacional y cuáles son sus funciones en la eficiencia del desempeño de una entidad?
13. ¿Existe presupuesto destinado a la comunicación dentro de la organización?

14. ¿Existe alguna persona encargada de los procesos comunicacionales dentro del mercado?
15. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la organización para mantenerse informados, integrados y motivados?
16. ¿Cuándo un trabajador tiene inquietudes por qué canales lo refiere?
17. ¿Cuándo se origina un rumor qué acciones se realizan?
18. ¿Qué actividades realiza para con sus empleados para promover las relaciones interpersonales y para que estos expresen sus ideas, criterios y sugerencias?
19. Actividades que se realizan en aras de reconocer el desempeño de los trabajadores y motivarlos además.
20. ¿Los trabajadores tienen alguna oportunidad de superación?
21. ¿Existen diferencias entre la jerarquía y el resto de los empleados a la hora de comunicarse?
22. Principales barreras de comunicación para con sus trabajadores.
23. ¿Qué cantidad de público aproximadamente se recibe diario?
24. ¿Cuáles son sus características?
25. ¿Cuándo este presenta alguna inquietud por qué canales lo refiere?
26. Principales barreras de comunicación entre la organización y el público.
27. Acciones que se llevan a cabo cuando se origina un conflicto entre subordinados, entre miembros del público o entre ambos.
28. Reconocimientos que haya obtenido el mercado.
29. Mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente el mercado en materia de comunicación.

**Entrevista en Profundidad a Miembros de las entidades gubernamentales en relación con el mercado.(Anexo 4)**

1. ¿Sabe qué es comunicación?

2. ¿Considera importante la labor comunicativa dentro de las organizaciones?
3. ¿En las reuniones que se realizan en el mercado existe algún punto destinado al análisis o funcionamiento de la comunicación?
4. ¿A qué van dirigidas estas reuniones?
5. ¿Existe o puede existir algún presupuesto destinado a la comunicación?
6. ¿Se le presta alguna atención a la publicidad del mercado?
7. ¿En lo que respecta al gobierno existe algún recurso p presupuesto destinado a la publicidad?

### **Entrevista en Profundidad a miembros del Representantes de la comunidad (Anexo 5)**

1. ¿Cómo son sus relaciones con el mercado?
2. ¿En qué ocasiones se reúnen?
3. ¿Quién propicia estos encuentros?
4. ¿Con qué frecuencia se acerca el público a darle quejas y sugerencias?
5. ¿Qué tipo de quejas?
6. ¿Se les ha dado solución?
7. ¿En qué término de tiempo?
8. ¿Cuáles son los principales criterios emitidos por parte de los circunscriptores según el servicio brindado?

### **Cuestionario a Público Interno (Anexo 6)**

#### **Estimados compañeros:**

Como parte de la tesis de licenciatura de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sancti Spíritus y a solicitud del Grupo Empresarial se ha determinado llevar a cabo un estudio de la comunicación organizacional en el Mercado Ideal “El Convenio” en pos de identificar, examinar y evaluar los atributos de la autoimagen actual que el público

interno está conformando. Para ello hemos creado el presente cuestionario que, conjunto a otras técnicas, tiene como fin conocer todos los elementos vinculados al tema.

Las preguntas son muy sencillas y serán formuladas a modo de entrevista. No es necesario su nombre, sólo su más franca respuesta que nos será de gran utilidad. Por su colaboración **MUCHAS GRACIAS.**

Edad\_\_ Sexo\_\_

Nivel de escolaridad\_\_\_\_\_

Antigüedad en el centro\_\_\_\_\_

### **Evaluación del Clima interno.**

1. ¿Está Ud. satisfecho con su trabajo, de manera general? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Nada 1

Poco 2

Suficiente 3

Mucho 4

2. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen hoy al trabajador del mercado? (Seleccione las 5 características más notables, marcando con un círculo los números correspondientes)

1. Ambicioso

7. Orgullosos de su sector

2. Emprendedor

8. Trabajador

3. Desmotivado

9. Desorganizado

4. Dispuesto a ayudar

10. Indisciplinado

5. Puntual

11. Responsable

6. Inestable

12. Ineficiente

3. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otro centro para desarrollar un trabajo similar? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Sí, sin dudas 1

Creo que sí 2

Creo que no 3

No, sin dudas 4

4. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en el centro que labora en cuanto a...? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1.- Malo    2.- Regular    3.- Bueno    4.- Muy bueno

5. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato o administrador del mercado? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Malas 1

Regulares 2

Buenas 3

Muy buenas 4

6. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en el mercado que labora, con qué expresión lo haría? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio en cada una de las propuestas).

1.- Sí            2.- No            3.- No sé

1.- Una gran familia    1 2 3

2.- Una selva    1 2 3

3.- Un grupo de amigos    1 2 3

4.- Un cuartel    1 2 3

5.- Una sala de urgencias    1 2 3

6.- Un lugar que me da placer    1 2 3

7.- Un lugar al que voy por necesidad    1 2 3

7. ¿Qué cantidad de información acerca de su trabajo recibe Ud. en el centro? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Ninguna 1

Poca 2

La necesaria 3

Mucha 4

8. ¿De quién recibe Ud. la información? (Aquí puede señalar una o varias opciones, marcando con un círculo según se corresponda)

1. Del administrador.

2. Del sindicato.

4. De las organizaciones políticas (PCC, UJC)

5. De los compañeros de trabajo

6. De cualquiera

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo valora la información recibida? (Señale según el grado en que Ud. lo percibe).

Clara \_\_\_\_\_

Confusa \_\_\_\_\_

En tiempo \_\_\_\_\_

Retrasada \_\_\_\_\_

Necesaria \_\_\_\_\_

Innecesaria \_\_\_\_\_

Importante \_\_\_\_\_

No importante \_\_\_\_\_

Efectiva \_\_\_\_\_

Inefectiva \_\_\_\_\_

10. En el centro que usted labora recibe información relacionada con (Ordene numéricamente las repuestas, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...etc):

\_\_\_\_\_ Tareas a realizar.

\_\_\_\_\_ Metas del mercado.

\_\_\_\_\_ Reconocimiento profesional.

\_\_\_\_\_ Incumplimiento de las tareas asignadas.

\_\_\_\_\_ Reconocimiento personal.

\_\_\_\_\_ Actividades festivas por fechas conmemorativas.

11. ¿Hasta qué punto diría Ud. que se siente identificado con lo que el mercado es y representa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Nada 1

Poco 2

Normal 3

Mucho 4

12. Si a Ud. se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo,

¿Qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Ninguna 1

Poca 2

Mucha 3

## Cuestionario a clientes (Anexo 7)

La Facultad de Humanidades de La Universidad de Sancti Spíritus, requiere su colaboración para conocer el estado de la Comunicación Organizacional en el Mercado Ideal "El Convenio". Su criterio resultará de gran importancia para la investigación. El cuestionario es anónimo.

Muchas Gracias.

Instrucciones para el encuestado: Escriba con letra clara. Lea detenidamente las preguntas y las indicaciones que aparecen entre paréntesis (). Verifique que las respuestas dadas se encuentren entre las que aparecen en el cuestionario.

Sexo \_\_\_ Edad\_\_\_

Nivel de escolaridad\_\_\_\_\_

Nivel de ingresos: \_\_\_alto \_\_\_Medio \_\_\_bajo

1. ¿Cuáles fueron sus motivos para elegir *este mercado y no otro?* (Marque con una X las veces que sea necesario)

- \_\_\_ Calidad de los servicios
- \_\_\_ Ubicación geográfica
- \_\_\_ Relación calidad- precio
- \_\_\_ Buen nivel de surtido
- \_\_\_ Buen trato de los dependientes
- \_\_\_ Visitas anteriores
- \_\_\_ Entorno y organización

Otros motivos:

---

---

---

2. ¿Mediante qué canales/medios usted conoce los servicios *del mercado?*

- \_\_\_ A través de los vecinos
- \_\_\_ A través de la señalética
- \_\_\_ Periódicos
- \_\_\_ Asiste constantemente para ver que ofrecen de nuevo
- \_\_\_ Televisión/radio/audiovisuales
- \_\_\_ Amigos/grupos de pertenencia y/o referencia

\_\_\_ Comunicación directa con el mercado

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

3. ¿Cree usted que estos canales son efectivos?

\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ A veces

En caso de que su respuesta se a negativa responda la siguiente interrogante:

4. ¿Por qué considera usted que los canales de comunicación no son totalmente efectivos?

(Marque con una X las veces que sea necesario)

\_\_\_ Demora en darle atención al cliente.

\_\_\_ Insuficiente profesionalidad del personal que le atiende.

\_\_\_ Nunca se entera de los productos que expenden.

\_\_\_ La señalética es pésima y no muestra claramente la información.

\_\_\_ Calidad/suficiencia de la información que se le ofrece.

Otras razones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Evalúe los siguientes parámetros del mercado:

Parámetros	muy malos	malos	Regular	buenos	Muy buenos	Excelentes
Calidad de los servicios						
Profesionalidad de los trabajadores						
Promoción/publicidad del mercado						
Relación calidad/precio						
Cumplimiento en tiempo del servicio						
Seguridad						
Higiene						
Atención al cliente						
Ética de sus trabajadores						
Señalización de los servicios del mercado (señalética)						
Imagen del mercado						

## **Cuestionario a proveedores (anexo 8)**

Estimados compañeros:

Como parte de la tesis de licenciatura de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sancti Spíritus y a solicitud del Grupo Empresarial, se ha determinado llevar a cabo un estudio de comunicación organizacional en el Mercado Ideal "El Convenio" con el objetivo de caracterizar la relación existente entre la institución y sus proveedores. Con este fin se ha creado el presente cuestionario que, paralelo a otras técnicas, tiene como fin conocer todos los elementos vinculados al tema.

Las preguntas son muy sencillas y serán formuladas a modo de cuestionario. No es necesario su nombre, sólo su más franca respuesta que será de gran utilidad en la investigación.

MUCHAS GRACIAS.

Preguntas:

- 1- Cómo son las relaciones que Ud. como proveedor sostiene con el mercado. Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

Muy buena     Buena     Regular     Mala

- 2- Cómo Ud. definiría el sistema de abastecimiento de la entidad. Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

Muy bueno     Bueno     Regular     Mala

- 3- Mediante qué vía a usted se le informa sobre el faltante de un producto. Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

Telefónica

Comunicación directa.

mediante fax o correo.

\_\_\_otras.

4- Se interesa el mercado por conocer sus criterios y opiniones. Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

\_\_\_Si \_\_\_No \_\_\_A veces \_\_\_Nunca

5- Mencione algún aspecto positivo o negativo de la que le sea fácil reconocer del mercado.

---

## Índice

Resumen \_\_\_\_\_

Introducción \_\_\_\_\_

Capítulo 1 Marco Teórico \_\_\_\_\_

1.1Definiendo la comunicación \_\_\_\_\_

1.2La comunicación en las organizaciones \_\_\_\_\_

1.3Comunicación interna \_\_\_\_\_

1.3.1Comunicación formal \_\_\_\_\_

1.3.2Comunicación informal \_\_\_\_\_

1.3.3Sistema de comunicación \_\_\_\_\_

1.4Diagnóstico de comunicación interna \_\_\_\_\_

Capítulo 2 Diseño Metodológico \_\_\_\_\_

2.1Conociendo la Empresa de Correos de Cuba

Dirección Territorial Sancti Spíritus \_\_\_\_\_

2.2Paradigma de investigación utilizado \_\_\_\_\_

2.3Características del tipo de estudio \_\_\_\_\_

2.4Selección de la muestra para la investigación \_\_\_\_\_

2.5Descripción de los instrumentos aplicados \_\_\_\_\_

2.5.1Revisión de documentos oficiales de la institución -

2.5.2La observación participante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.5.4Entrevista en profundidad \_\_\_\_\_

2.5.5 Cuestionario \_\_\_\_\_

2.6 Procedimiento de investigación \_\_\_\_\_

2.7 Descripción de la etapa de análisis \_\_\_\_\_

Capítulo 3 Análisis de los Resultados \_\_\_\_\_

3.1 Análisis por técnicas \_\_\_\_\_

3.1.1 Análisis de documentos \_\_\_\_\_

3.1.2 Análisis de la observación participante \_\_\_\_\_

3.1.4 Análisis de la entrevista en profundidad \_\_\_\_\_

3.1.5 Análisis del cuestionario \_\_\_\_\_

3.2 Análisis integral de los resultados \_\_\_\_\_

Conclusiones \_\_\_\_\_

Recomendaciones \_\_\_\_\_

Bibliografía \_\_\_\_\_

Anexos