

*Universidad de Sancti Spíritus  
"José Martí Pérez"  
Facultad de Humanidades*



# **Trabajo de Diploma**

**Para optar por el título de Licenciado en  
Comunicación Social**

**Título: Plan de Comunicación  
Interna para la Empresa Municipal  
de Comercio Minorista Mixta de  
Sancti Spíritus.**

**Autora:** Ela Arcángel Jiménez Valdés

**Tutora.** MSc. Mislany Henández Aguiar

Sancti Spíritus/ 2011  
"Año 53 de la Revolución"

## DEDICATORIA

*“La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad.”*

Carlos Marx

## AGRADECIMIENTOS

*Por lo innombrable, lo inmedible, lo infinito...a mis  
padres que siguen guiándome.*

*A mi tío Nene por ser mi guía y malcriarme tanto.  
por todo ese amor que tampoco cabe en ninguna  
parte...a mis dos hijos.*

*A mi nuera y mi nieta que está por nacer.  
Por los últimos y mejores tiempos de mi vida...a él.*

## **RESUMEN**

El propósito fundamental de esta investigación lo constituye el diseño de un plan de acciones para mejorar la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, dedicada a la comercialización de bienes y servicios con calidad para satisfacer al cliente.

La investigación consta de dos capítulos. En el primero se aborda el marco teórico metodológico tomando como base los conceptos de comunicación interna. Se selecciona el diseño cualitativo en un estudio de caso único, inclusivo y descriptivo, se define la categoría de análisis comunicación interna y sus subcategorías, así como las técnicas utilizadas: Análisis de documentos, observación participante, encuesta y entrevista. La muestra utilizada se corresponde con el total de la población, los 51 trabajadores de la empresa.

El capítulo dos permitió diagnosticar y conocer el estado actual de la comunicación interna en la Empresa, evaluándose la misma de deficiente puesto que existen insuficiencias en los canales de comunicación, se utilizan poco los flujos ascendente y horizontal, se transmiten escasos mensajes humanos, no se refutan los rumores con hechos, el público interno desconoce el año de creación de la empresa y las competencias profesionales, no existen mecanismo de retroalimentación, ni políticas que rijan la comunicación en la empresa. Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas se diseña un plan de acciones.

Finalmente se llega a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación, recomendaciones de valor, anexos necesarios y una amplia y actualizada bibliografía.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO DE LA</b>	
<b>INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 Principales enfoques acerca de la Comunicación Institucional.....	6
1.2 Acerca de la Comunicación Interna.....	15
1.2.1 Formas de la Comunicación Interna.....	16
1.3 Cultura y comunicación.....	24
1.4. Gestión de la comunicación Institucional.....	28
1.5 El plan de comunicación.....	31
1.6 Breve reseña histórica del comercio.....	32
1.6.1 El comercio en Cuba. Su historia.....	34
1.7 Diseño metodológico.....	35
1.7.1 Problema.....	35
1.7.2 Objetivos de la investigación.....	35
1.7.3 Tipo de investigación.....	35
1.7.4 Caracterización de la metodología utilizada.....	35
1.7.5 Tipo de diseño.....	36
1.7.6 Premisa.....	36
1.7.7 Definición y conceptualización de la categoría de análisis .....	36
1.7.8 Caracterización de la unidad de análisis. Población y muestra.....	37
1.7.9 Métodos y técnicas utilizadas.....	37
1.7.10 Acceso al campo.....	39
1.7.11 Selección de los informantes.....	40
1.7.12 Procedimiento para la recogida de información.....	40
1.7.13 Abandono del campo .....	41
1.7. 14 Procesamiento de la información.....	41
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
2.1 La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.....	42
2.2 Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.....	45

2.3 Estado actual de la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.....	60
2.4 El diseño del Plan de Comunicación Interna.....	65
2.5 Control y retroalimentación del plan de comunicación interna.....	68
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación está vinculada al surgimiento de la conciencia del ser social, se encuentra la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, es decir, de la

comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si se facilitan los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, se hace que esta comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, se habrá dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se presentan en el mundo empresarial.

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

La comunicación adecuada en la organización resuelve situaciones de vital importancia, para lo que se necesita la sensibilidad de los habitantes, sustentando determinadas redes de información de saber y poder en relación directa con las expectativas y urgencias ciudadanas. Desde estos espacios locales donde se desarrolla la cotidianidad es desde donde comienza la construcción del sueño de lograr una organización cada vez mejor, donde el proceso de trabajo comunicativo se valore como un proceso de transformación desde la organización, soñado, planificado, conducido, ejecutado y valorado por la propia organización.

La comunicación institucional es un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual.

La necesidad de la institución de comunicarse con sus miembros (comunicación interna) ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio ha servido para transitar de una situación de opacidad informativa en la institución a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la institución y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las

funciones asignadas. Sin embargo, algunos autores opinan que la comunicación interna ha existido siempre (Pinillos, 1996) y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

De cuanto antecede se deduce cómo se han multiplicado en los últimos años los objetivos y las responsabilidades atribuidas a la comunicación interna, quizás en un ritmo similar al que ha ido cobrando reconocimiento y lugar en el organigrama de las organizaciones institucionales (González, 1988). Sin embargo, no es posible obviar su carácter novedoso, y que como cualquier procedimiento interno en la institución, necesita ser contrastada su validez y eficacia.

La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. Pero, en sí misma, la comunicación no es nada sino persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma.

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

La investigación social en función de la comunicación interna reviste importancia significativa hoy día y de manera particular en las actuales circunstancias, cuando las organizaciones y empresas se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de las organizaciones. De este proceso no



queda exenta la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus creada en 1977, dedicada a la comercialización de bienes y servicios con calidad para satisfacer al cliente.

No existen antecedentes en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus de investigaciones relacionadas con la comunicación. La autora de esta investigación es trabajadora de dicha empresa lo que le ha permitido observar y escuchar que hay poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y falta de coordinación en las tareas, existe poca confianza entre los jefes y los subordinados, no existe planificación de la comunicación ni personal que se dedique a ella.

Todo lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática, a partir de la cual surge como **problema de investigación:**

¿Cómo mejorar la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?

**Objeto de Estudio:**

La comunicación interna.

**Campo de Acción:**

La comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

**Objetivo General:**

Diseñar un plan acciones para mejorar la comunicación interna de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus

**Objetivos específicos:**

1. Construir el marco teórico- metodológico de la investigación a través, de un análisis minucioso de la bibliografía sobre comunicación interna.
2. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
3. Elaborar el plan de acciones de comunicación interna para la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus

**Premisa**

La comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus es desfavorable.

### **Categoría de análisis**

Comunicación interna

### **Métodos y Técnicas:**

En el desarrollo de la investigación se ponen en práctica diferentes métodos técnicos, dentro de ellas:

- Observación participante
- Entrevista
- Encuesta
- Análisis de los documentos

El valor teórico de la investigación está dado por la construcción del marco teórico a partir de un minucioso análisis sobre comunicación interna.

El valor práctico está dado por la factibilidad y pertinencia demostrada de poder desarrollar un plan de acciones que permitan mejorar la comunicación interna en Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

El valor social está dado en el perfeccionamiento de la comunicación interna y con ello se introducen mejoras en el clima laboral, motivación de los trabajadores en su desempeño lo que les permitirá cumplir con objeto social y lograr un crecimiento y desarrollo sostenible como organización.

### **Novedad científica:**

Está basada en que es la primera vez que se diseña un plan de acciones creativas y dinámicas que permitan mejorar la comunicación interna de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, la que trae consigo la satisfacción de directivos y trabajadores en el logro de las metas de la organización.

### **Estructura del trabajo:**

El informe de la investigación está estructurado en dos capítulos. En el primero se expone el **marco teórico- metodológico** de la investigación, donde en un primer momento se analizan los presupuestos teóricos relacionados con la comunicación interna. En el segundo momento, se explica en detalle la problemática objeto de

estudio así como la conceptualización operacional que tuvo como colofón la elaboración de los diferentes métodos y técnicas seleccionadas.

El segundo capítulo está relacionado con el **análisis de los resultados** obtenidos, donde se caracteriza a la Empresa, se exponen y valoran los resultados, a partir de las categorías y subcategorías de análisis y sus nexos.

Luego se ofrecen conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Principales enfoques acerca de la Comunicación Institucional**

Las personas se comunican en el día mucho más de lo que se imaginan. Aún sin hablar, incluso sin gesticular, se está diciendo algo a nuestro o nuestros receptores. De igual forma se reciben miles de mensajes sin que se den cuenta de que, ese interlocutor, se está comunicando con ellos. Sin intención de glorificar la comunicación, esta juega un papel demasiado importante en nuestras vidas, y no todos conocen su verdadero concepto y papel en el mundo actual en que viven. Para abordar el tema de la comunicación organizacional, se hace necesario establecer en primer lugar qué entienden algunos autores acerca de los términos organización o institución, usados indistintamente. Goldhaber (2000), deja claro en el segundo capítulo de su libro Comunicación Organizacional, algunos aspectos imprescindibles para la comprensión de lo que significa organización: "... sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente" (Goldhaber: 2000: 41).

La comunicación vista como tema de estudio desde la perspectiva de diversas disciplinas del campo de las Ciencias Sociales, como la Psicología, la Antropología, la Sociología o el Management, ha tenido un especial tratamiento en los aportes efectuados por teóricos de diferentes ramas en estudios sobre comunicación, los que de una forma u otra, sirvieron como referente para la constitución del corpus teórico propio de un campo que, con el cursar del tiempo, se fue imponiendo en el terreno de las Ciencias Sociales para configurarse como una ciencia o disciplina independiente. Para la Dra. Irene Trelles (2001) la Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. 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, lo que conduce a un mejor

funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad. Esta autora incluye otros pasos como el diagnóstico viéndolo como paso inicial entre la relación de ese complejo proceso, donde al final se revierte en la Imagen y la identidad de la Institución.

Varios autores le atribuyen gran e igual importancia a la comunicación, tanto en el ámbito interno como en el externo (Trelles, Costa, Shein), concibiéndola con un enfoque integrador, así como una herramienta más de la estrategia general de las instituciones, cuyas actividades no surgen de manera empírica sino que son resultado de una acción planificada.

En línea con lo anterior, otros ubican el estudio de la comunicación institucional desde el vector de la competitividad y la definen como “el sistema nervioso mediante el cual circula la información hacia todos los niveles dentro y fuera de la empresa, con el objeto de reunir partidarios convencidos de su causa” (Weil, 1992:25, citado por Luna, 2009). Desde esta perspectiva, la comunicación institucional es para la organización, una de las más importantes estrategias a desarrollar para la mejora de cada una de las partes que la integran.

La comunicación institucional 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. En esta misma línea se encuentran autores como Villafañe y Costa, quienes conciben la comunicación institucional como el catalizador para un logro efectivo de los objetivos y estrategias empresariales.

Según Villafañe (1999) la comunicación interna de toda organización es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma”. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma.

Fernández (1999), considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.

Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.

Para Fernández (1999) la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Para los dirigentes de una organización es fundamental una comunicación eficaz y eficiente porque de esta depende la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones con quienes se involucra en el cumplimiento de sus funciones, además, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo de ésta manera.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura.

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma,

haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados acerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes.

El proceso comunicativo, que está presente en la vida humana desde hace miles de años, se produce con profusión en el ámbito empresarial, y cada vez tiene más importancia, porque en nuestros días, quien no comunique y comunique bien, no existe. Hay demasiada competencia y demasiada saturación, por lo que una comunicación acertada es una de las pocas formas de diferenciarse los individuos. (Fernández, 2008).

Hablar, platicar, expresar, comunicar, son términos que en las organizaciones productivas se utilizan con gran frecuencia pero con poca diferenciación, ya que cada una de ellas, orienta actitudes y comportamientos variados. En este espacio formativo, se establecen con amplitud la importancia de crear un Sistema de Comunicación Organizacional efectivo, que permita a las personas asumir el rol que las empresas le han conferido, y comprender los lineamientos y políticas de trabajo.

De ahí, se le atribuye gran importancia a la Comunicación Organizacional para el mejor desempeño de las organizaciones, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las instituciones, se inscribe con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes. Y es precisamente de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo, organización y sociedad, lo que constituye la razón de ser de la Comunicación Organizacional.

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los 50 pero no presenta

un corpus conceptual independiente en el campo de las Ciencias Sociales hasta los años 70, con la publicación del libro *Communication Within Organizations* del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la Comunicación Organizacional.

Su desarrollo se manifiesta en EE.UU. y Europa y solo en años recientes comienza a verse en América Latina con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la Publicidad y las relaciones públicas cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50.

Es en la década del 80 cuando comienza a abordarse el tema y en los años 90 se plantea con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto teórico como en su ejercicio práctico vinculado y ajustado a nuestras características económicas y sobre todo al proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país.

La Comunicación Organizacional es una disciplina joven que como joven al fin está expuesta a juicios y prejuicios, desconocimientos e incomprendimientos y sujeta a corrientes que la cuestionan o que la apoyan, a las que solo la vida se encargará de negar o reafirmar.

Su objeto de estudio es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

En sus escasos años de vida es notoria la proliferación de obras y autores y la evidente importancia de su estudio y aplicación.

Las diferentes teorías y metodologías de dicha comunicación constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de entidad, y conectada con éstos, la promoción de sus productos y servicios (Costa, 2003).



Su atención se basa principalmente en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y con el público exterior; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las instituciones.

Estos, entre otros argumentos permiten que la Comunicación Organizacional Social asuma una nueva dimensión, y que varios autores la asuman desde diferentes enfoques respecto al término:

- Charles Redding y Sanborn (1964, citados por Trelles, 2001): La Comunicación Organizacional se vincula con el área del intercambio de información. Para ellos la Comunicación Organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.
- Daniel Katz y Robert Kahn (1966, citados por Trelles, 2001) Es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido.
- Jablin Putnam y Roberts y Porter (1987, citados por Trelles, 2001): Conciben esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional, tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.
- Gerald Goldhaber (2000): Concibe a la comunicación Organizacional como todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático.
- Noguero (2000, citado en Rodríguez, 2008): Incorpora a la Comunicación Organizacional desde un enfoque de la dirección empresarial y la ubica en la esfera de la gestión o Management, definida como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia.

Aunque estos difieren en algunos aspectos medulares todos coinciden en la importancia de la Comunicación Organizacional para orientar la actividad de la

empresa.

Por tanto cuando se habla de comunicación organizacional se refiere a cualquier proceso comunicativo de la institución, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático.

Según Trelles (2001) La mayoría de los especialistas conciben la comunicación organizacional en estrecha relación con el campo empresarial, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como su interrelación con el entorno.

Es conocido que en la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano se halla el hombre y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

Además, al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados que constituyen la base de nuestra cultura.

La utilidad de la Comunicación Organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización, aspecto muy controvertido en cuanto a la clasificación, enfoque y denominación de dichas funciones. Daniel Katz y Robert Kahn proponen en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional una tipología enmarcada en dos contextos diferentes:

- A nivel de organización con las funciones de: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- A nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas como: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos

organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

Se debe señalar que en tal enfoque prima una mirada hacia lo interno de la organización y cada uno de los niveles se complementa con el otro, no se proyecta hacia la relación de la organización con el entorno. Carlos Fernández Collado (1999) habla de tres funciones:

- **Producción:** Atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios.
- **Innovación:** La introducción de ideas o proyectos nuevos e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización, procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial.
- **Mantenimiento:** Socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación,

Por su parte el investigador Martín (1982) reduce dichas funciones a actividades muy puntuales tales como:

- Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización
- Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación
- Conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente.
- Mantener estrecha relación de colaboración con los medios.
- Verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Según el criterio de la prestigiosa investigadora cubana, Trelles (2001), sería procedente establecer una tipología más amplia como la siguiente:

- **Función descriptiva:** Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **Función evaluadora:** Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos

actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

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

Los resultados de estos estudios arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en que se fundamenta la organización. En función de estos resultados se elaboran estrategias ajustadas a las características de la entidad y enfocadas a dar solución a los problemas detectados.

Se vive en una época que avanza a velocidad vertiginosa, donde lo más estable resulta ser el cambio y que se identifica por el hecho de que, en contraposición a los recursos naturales finitos, la mano de obra, las materias primas y el capital, el conocimiento, que es a todos los fines inagotable, se potencia. Por ello es necesario prestar especial atención a las necesarias relaciones de comunicación que deben producirse en las empresas para asegurar aprovechar este factor infinito de producción, de manera tal que se asegure la clave de la rentabilidad empresarial y de la competitividad de esta.

En la teoría de la organización se tiende recientemente a considerar a esta como un sistema, es decir algo así como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias o inputs ya la que se da unos resultados u outputs. De esta manera, se puede hablar de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones, la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre si y la comunicación externa que lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior. Por ambos procedimientos se consigue que todos alcancen la información adecuada.

## **1.2 Acerca de Comunicación Interna**

La comunicación interna es el centro más neurálgico de una institución y puede llegar a convertirse en una verdadera herramienta para el logro de la efectividad institucional, porque el éxito está en comunicar de forma clara, concisa, a tiempo, en forma efectiva y precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y verdaderamente comprometidos con dicha institución. La Comunicación Interna no es más que los procesos comunicativos desarrollados en el interior de la institución y dirigidos a lograr su estabilidad para conseguir sus objetivos, metas, políticas, desarrollar su cultura, transmitirla y socializar a sus miembros.

“Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la institución, es la interacción humana que ocurre dentro de las instituciones y entre los miembros de las misma”. (Grillo, 2007: 35).

Las comunicaciones deben estar concebidas en sistema y dentro de los parámetros de la corresponsabilidad, lo que quiere decir que hay que asumir criterios serios y objetivos cuando se expongan las ideas por los directivos, cuando se den instrucciones, se solicite determinada acción o se brinde información. De esta forma, el efecto del proceso de comunicación se puede afectar cuando ocurren aspectos no claros o extemporáneos en el mismo, rumores, conjeturas, etc., lo que genera desconfianza e incertidumbre del público interno, de ahí que la dirección de la institución debe trabajar para eliminar estas interferencias en la comunicación tratando de optimizar todos los componentes del proceso de comunicación interna.

La comunicación interna “...que se desarrolle en la escuela debe asegurar no solo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de perfeccionamiento: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos”. (Grillo, 2007: 39).

### **1.2.1 Formas de la Comunicación interna**

La comunicación formal y no formal sirven para estudiar la comunicación interna. Las fuentes consultadas refieren que esta es una división bastante teórica y que en la práctica se entremezclan, por lo tanto esta es una clasificación de tipo analítica que observa la realidad de forma relativa.

### **La comunicación formal**

Las relaciones formales son fruto de un plan formalmente establecido, son racionales y definidas por la dirección de la institución y sobre ellas se superponen otras comunicaciones más espontáneas, informales y más afectivas. Esta forma de comunicación sigue los esquemas formales, la cadena de mando de la estructura organizativa, de ahí que tenga en cuenta el conjunto de posiciones sociales de las personas en la institución, de su división del trabajo que da lugar a diversas funciones y las esferas de autoridad y poder de arriba hacia abajo.

Partiendo del análisis de la organización formal de una institución de su tamaño, jerarquización, se conocerán los principales problemas de comunicación derivados de esa propia estructura organizativa, las formas de comportamiento de la institución y sus relaciones sociales, las motivaciones de sus trabajadores y sus valores.

Los canales formales de comunicación interna sirven para desarrollar las tareas de la institución, coordinarlas, controlarlas y efectuar medición de las mismas, como por ejemplo, conocer las sugerencias de los trabajadores y sus planteamientos, convirtiéndose estos canales en herramientas muy importantes para la buena marcha de la institución. A través de los mensajes se ayudan a sus miembros a entender el rol de ellos en las tareas de su institución, sirviendo para dirigir el cumplimiento de las tareas de dicha institución.

Por tanto la comunicación formal se relaciona fundamentalmente con aspectos laborales, utilizándose diversos medios que van desde la escritura hasta la Intranet.

### **La comunicación informal y el rumor**

La comunicación informal se relaciona con la institución informal, a partir de la afinidad e intereses comunes de los miembros, utiliza los canales no oficiales de la institución y es mucho más rápida que la formal. Por lo tanto el flujo informal de

los mensajes no sigue los canales establecidos por la jerárquica de la institución sino que desarrolla su propia estructura social, expresada a través de grupos de personas, pandillas, clubes, relaciones de parentesco.

Esta comunicación representa la mayoría de las comunicaciones que se desarrollan en la institución.

La misma se relaciona con muchos aspectos laborales pero sin la debida legitimidad y en este tipo de comunicación ocurren muchos mensajes de tipo enredadera.

La comunicación informal se manifiesta de muchas formas y de manera significativa por los rumores que se desarrollan en toda la institución y que son incontrolables. En muchas ocasiones se señala por los estudiosos del tema que aunque este tipo de comunicación contiene mucha información, en ocasiones sus redes se utilizan para difundir rumores que hacen daño a la institución. Entre el contenido de la comunicación informal se encuentran las noticias actuales e interesantes, curiosidades de las personas por algún tema, los comentarios, los rumores.

Estos motivan mucho a los miembros de la institución y tienen una retroalimentación rápida.

Dentro de la comunicación informal, el rumor es el que más circula y se refiere a la información vaga y confusa, emitida por fuentes no bien identificadas, que trata de temas que afectan a la institución o a la sociedad y circula a través de "cadena o cascada". A la vez que va circulando las personas le van aportando sus propias interpretaciones sobre el hecho que se rumora.

La fuente de emisión del rumor en la institución no es fácil de identificar y no se puede valorar solo el aspecto negativo del rumor y asociarlo siempre a pérdida de tiempo, promoción de noticias falsas, sentimientos de despecho, chimes. De ahí que no sea conveniente tratar de erradicar el flujo de información informal y con ello el rumor por métodos represivos, ya que ello está asociado fundamentalmente a la necesidad de mayor información que requieren los públicos internos de la institución. Por otra parte en ocasiones existen líderes informales que circulan estos mensajes informales.

Se requiere también valorar el aspecto positivo del rumor, ya que este es un canal de comunicación con mucha potencialidad por su rapidez. Debe prestársele atención por parte de los directivos de la institución ya que estos amplifican y diseminan el tamaño del grupo que recibe el mensaje, a partir de sus líderes informales.

Los directivos deben dar un tratamiento adecuado a los rumores, investigar sus causas, aprovecharse de la rapidez de su mecanismo de retroalimentación, analizar los mensajes que circulan y su validez en cuanto a la información útil que puedan aportar, neutralizar sus efectos negativos.

### **Los públicos**

El concepto de público puede ser definido como “un conjunto de personas o instituciones que, por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen un interés de la comunicación” (Piedra, 2002). La Institución, en su accionar, es impactada o impacta a personas cuyas actitudes, opiniones, valoraciones son imprescindibles y determinantes. Esta conceptualización comprende desde el ente aislado, hasta la colectividad traducida en ese universo arrollador que puede ser la opinión pública.

Para Sanz de La Tajada (1994) el público está constituido por “un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad- semejanza entre sí a efectos de su relación con la institución-con los que la entidad desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.

### **Público Interno**

Según Trelles (2001):

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución”.

Tienen un grado altísimo de dependencia mutua con la institución y la representan ante su medio ambiente. Existen dos tipos según el nivel jerárquico: los directivos y los subordinados. Los directivos serán los que deciden las políticas a seguir y los



subordinados los que ejecutan esas políticas, realizando el trabajo determinado por los primeros.

El público interno de la institución está conformado por dos componentes en dependencia de los niveles jerárquicos que ocupen en la institución: los directivos o jefes y los trabajadores en general o subordinados. Se entiende por **directivos** a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos en la institución y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la misma y a cada uno de sus públicos y por **trabajadores** en general se refieren a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos en la institución.

### **Las redes de comunicación en la institución**

La red en la institución no es más que una agrupación de personas con el objetivo de facilitar la comunicación entre ellos, los cuales comparten códigos lingüísticos, intereses comunes, sistema de valores, sistemas técnicos compatibles. Entre estos miembros se desarrolla una relación comunicativa significativa que merece atención.

Cuando se analiza una red se enfatiza en la relación comunicativa que se desarrolla entre sus miembros y sus principales tipos son:

- 1 Redes de sistema oral, trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la institución.
- 2 Redes de grupos, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la institución.
- 3 Redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la institución. Estas pueden ser radiales y entrelazadas. En las redes radiales un individuo interactúa con otros miembros de la institución que se conectan entre ellos, mientras que en las redes entrelazadas todos los miembros lo hacen.

Para identificar la red de comunicación de una institución se utilizan técnicas sociométricas entre ellas el sociograma, que localizan las diferentes relaciones informales que se desarrollan en la misma y sus líderes informales. En este sentido se identifican:

- 1 Individuos aislados de la institución : Son los que tienen poco contacto con los demás
- 2 Líderes de opinión: Guían los comportamientos de los demás sin tener autoridad formal
- 3 Guardabarreras: Controlan el flujo e información y deciden cuan importante es la información a diseminar
- 4 Individuos cosmopolitas: conectan la institución con su entorno
- 5 Individuos puentes: relacionan el grupo a que pertenece con miembros de otro grupo
- 6 Enlaces: son los que conectan dos grupos sin pertenecer a ninguno de ellos

### **El mensaje, sus propósitos y tipos o clasificación**

El mensaje son aquellas informaciones significativas sobre personas, objetos, acontecimientos generales que suceden durante las interacciones humanas.

### **Propósitos de los mensajes de la institución**

Los mensajes de la institución son difundidos en respuesta a sus objetivos, metas y políticas. Sus funciones específicas y sus propósitos son:

Informar, persuadir, ordenar e instruir, integrar. Esta es la clasificación más completa

Tipos de mensajes (sistema de Redding)

1- Según sus propuestas:

- 1 De tarea: guardan relación con los productos y actividades que tienen especial interés para la institución (mensajes para las mejoras de servicios, calidad del servicio, información sobre como realizar las tareas los trabajadores, capacitación , resolución de problemas, sugerencias de ideas, información sobre objetivos anuales, etc.
- 2 De Mantenimiento: ayudan a la institución a su supervivencia y a desarrollarse y le facilitan cumplir sus objetivos incluyendo en este tipo de mensajes las órdenes, procedimientos, políticas, etc.
- 3 Humanos: dirigidos a las personas de la institución tomando en cuenta sus actitudes, motivaciones, realizaciones profesionales, etc., relacionados con los sentimientos, relaciones interpersonales, valores, etc.

2- Según métodos de difusión: (actividad de comunicación empleada durante la transmisión de un mensaje a otras personas). Se está haciendo referencia a la actividad específica de comunicación que ejecuta las políticas de comunicación de la institución:

1 Software (difundidos por métodos orales o escritos). Depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos implicados, entre estos métodos están: hablar, escribir, escuchar, y dentro de los métodos escritos se encuentra las cartas, memorandums, anuncios, etc.

Entre las actividades orales software que las instituciones realizan se encuentran: conversaciones informales, entrevistas de trabajo, entrevistas para testimoniar, reuniones informales, reuniones en pequeños grupos, y reuniones de las áreas funcionales de la institución, sesiones de tormenta de ideas, reuniones informales a la hora del café o del almuerzo, sistema de sugerencias, reuniones sindicales, actividades sociales de la institución, etc.

2 Hardware (difundidos por medios mecánicos y técnicos): depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento, señalándose los mensajes transmitidos por vía telefónica, televisiva, telex, Internet, etc.

Las instituciones modernas que desean alcanzar éxito en sus resultados organizacionales deben equilibrar sus mensajes de tarea, mantenimiento y humanos así como dependerá de la introducción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en dicha institución la posibilidad que esta tenga de explotar de forma óptima los mensajes hardware.

### **Flujos, tipos o dirección de la comunicación interna en la institución**

Al emplear el principio de autoridad o jerarquía en la institución los mensajes fluyen en la dirección ascendente, horizontal o descendente, indicando la dirección del mensaje y el tipo de red que se ha seguido en el proceso de comunicación.

**Comunicación descendente:** Son los mensajes que fluyen de la dirección hacia el público interno, estas marcan el ritmo y establecen el medio ambiente requerido para que las comunicaciones ascendentes sean exitosas.

En este flujo de la comunicación se utilizan mensajes de todos los tipos ya mencionados y se identifican 5 tipos de comunicaciones descendentes:

- 3 Instrucciones laborales, cartas y circulares internas.
- 4 Información sobre las metas y misión de la institución.
- 5 Procedimientos y prácticas laborales.
- 6 Procesos de Retroalimentación.
- 7 Mensajes dirigidos a los empleados para motivarlos.

**Objetivos de la comunicación descendente:**

1. Asegurar el conocimiento de la misión y meta de la institución por el público interno.
2. Lograr confianza y credibilidad.
3. Agilizar los canales de transmisión de mensajes.
4. Fortalecer los roles jerárquicos.
5. Facilitar la operatividad y la comunicación.

**Comunicación horizontal:** Es el intercambio lateral de mensajes entre las personas de la institución las cuales se deben encontrar en el mismo nivel de jerarquía en la estructura organizativa. Por lo general, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos.

**Objetivos de la comunicación horizontal:**

1. Coordinar tareas.
2. Resolver problemas y conflictos entre colegas.
3. Favorecer la comunicación entre las personas y entre las distintas áreas de la institución.
4. Facilitar cumplimiento de la misión y metas de la institución.
5. Favorecer la cohesión interna.
6. Mejorar el desarrollo institucional.

**Comunicación ascendente:** Son aquellos mensajes que fluyen de los trabajadores hacia los directivos y tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los trabajadores, por lo cual siguen las redes formales ascendentes.

**Objetivos de la comunicación ascendente:**

1. Evidenciar el nivel de recepción del medio ambiente para estas comunicaciones.
2. Estimular sugerencias y solución de problemas.

3. Estimular el compromiso del público interno y la retroalimentación.

### **Medios o canales de comunicación interna, sus propósitos**

Son el medio de difusión empleado por la institución para enviar sus mensajes y pueden ser mediatizados y directos. Los medios o canales mediatizados requieren de algún tipo de tecnología para difundirse y del contacto entre la fuente que emite el mensaje y el receptor del mismo, ya que este contacto no es directo sino mediado a través de la radio, televisión, teléfono, intranet, etc. Los canales directos se refieren a la comunicación cara a cara, dígase hablar, escuchar, gesticular, señalar, etc.

Dependerá de las posibilidades en cuanto a recursos financieros y tecnológicos de que disponga la institución para utilizar uno u otro, siendo lo más indicado lograr un equilibrio entre ambos medios de comunicación.

### **1.3 Cultura y comunicación**

La compleja polisemia en torno al término cultura, no se ha podido resolver, aún es tema de debate entre estudiosos provenientes de disímiles esferas del conocimiento. La cuestión cultural sigue siendo una fecunda semilla de donde todos parecen seguir obteniendo provecho, de manera que el consenso espera por tomar parte y establecer un concepto común a todos. No obstante se ha decidido examinar, más bien que definir, las complejas relaciones entre cultura, y comunicación, que lleven a un análisis más cercano al presente objeto de estudio. Sin ahondar en este conflicto, se hará una mirada hacia dentro, a la cultura organizacional que tejen las instituciones y cómo comunican esos valores a sus públicos.

La cultura organizacional de la institución guarda una estrecha relación con la comunicación que se desarrolle dentro de la misma. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas las direcciones o en algunas de ellas, que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o que más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, que se busque o no la retroalimentación; va a derivarse de los valores y creencias organizacionales que presidan la organización. Más aun, estos van a definir lo que se pudiera llamar el estilo comunicativo de la institución.

Se puede afirmar que cuando una organización cuenta con una cultura fuerte, contará además con una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus miembros, estos cuentan con una especie de brújula que orienta sus acciones y su comportamiento diario; de manera que es su espíritu y su sentido de pertenencia hacia la institución, más que las reglas de la misma, las que favorecen el desarrollo de una buena comunicación interna.

Seguidamente se presentan algunas definiciones de cultura, relacionadas con el ámbito de las organizaciones; considerando el concepto en su real y más amplia acepción, es decir, no sólo como conjunto de conocimientos o, relativo a las actividades normalmente llamadas culturales (música, danza, etc.), sino como sinónimo de idiosincrasia que a su vez se define como: Temperamento, inclinación. Es necesario tener presente que la cultura, considerada marco de interpretación completo de una sociedad, se apoya siempre en el lenguaje como elemento básico. De aquí la importancia de la estructura comunicativa de la organización: sus modelos y medios concretos utilizados. A juicio del especialista español Lucas Marín (1997), la comunicación es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción. En fin, cada una se complementa y se fortalece en una misma función, la de alcanzar los objetivos de la organización. Es por ello que las Instituciones que otorguen especial atención a la comunicación encontrarán uno de los caminos más adecuados de alcanzar una exitosa comunicación institucional dirigida pues a realzar su imagen.

¿Cómo se reconoce a las personas que se destacan en su trabajo? ¿A través de qué medios o canales se accede a los directivos? ¿Qué tipos de ceremonias se llevan a cabo en la organización? ¿Qué valores se construyen en ella? ¿Cómo se recibe a las personas que no son de la institución? Estas y otras interrogantes se refieren a la cultura organizacional y al adecuado tratamiento que se preste a la comunicación dentro de la institución.

Los responsables de la comunicación institucional y de los actores de la institución, tienen una nueva e importantísima función: estar al tanto del desarrollo de la cultura que se gesta en la organización, para afianzar los valores

compartidos e instituidos, y personales de los miembros y al mismo tiempo, hacer que sus integrantes se involucren en ella, a través de la utilización y/o tratamiento de la comunicación interna y externa, que se propicia el éxito de la comunicación institucional, así como también de su imagen.

La comunicación vista como tema de estudio desde la perspectiva de diversas disciplinas del campo de las Ciencias Sociales, como la Psicología, la Antropología, la Sociología o el Management, ha tenido un especial tratamiento en los aportes efectuados por teóricos de diferentes ramas en estudios sobre comunicación, los que de una forma u otra, sirvieron como referente para la constitución del corpus teórico propio de un campo que, con el cursar del tiempo, se fue imponiendo en el terreno de las Ciencias Sociales para configurarse como una ciencia o disciplina independiente. Para la Dra. Irene Trelles "la Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. 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, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad". Esta autora incluye otros pasos como el diagnóstico viéndolo como paso inicial entre la relación de ese complejo proceso, donde al final se revierte en la Imagen y la identidad de la Institución.

La comunicación institucional es para la organización, una de las más importantes estrategias a desarrollar para la mejora de cada una de las partes que la integran. La comunicación institucional 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.

Según Villafañe (1999) la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional que a su vez es uno de los factores que determina la

identidad y por ende la autoimagen de las organizaciones -“es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma”. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión de comunicación, la que se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Por otro lado, Fernández Collado ve implícito dentro del quehacer de la Institución que para que sea desarrollada una cultura en pos de la defensa de su misión y visión deberán ser compartidos, las normas conscientes o no, los valores y otros elementos culturales, por todos los miembros, al respecto señala que la cultura organizacional es... *“el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”* (Fernández Collado, 1997: 110).

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional está constituida por los: “valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización” (Durán, 2008).

“La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)” (Aguado, 2008).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se deduce que todos conciben a la cultura como toda huella que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.



Debido a la importancia que reviste la cultura para una organización es evidente, que a pesar de que pueda ser débil o fuerte, más o menos compartida o encubierta, adecuada o inadecuada para el logro de sus objetivos, siempre está presente. Como afirma Gagliardi (2008, citado en Rodríguez 2008: 32), “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” lo que quiere decir que le confiere su identidad (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer frente a sus problemas derivados de su funcionamiento interno. “La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional. Es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía” (Allaire y Firsirotu, 1985 citado en citado por Luna, 2009: 32).

También para Gagliardi (2008 citado citado por Luna, 2009: 32) “Una buena imagen, debidamente aprovechada, permitirá que nuestra organización genere un efecto halo de prestigio en todos sus productos y servicios. Disfrute del beneficio de la duda, cuando ocurra un imprevisto lamentable, la crisis se presente y la institución se encuentre en la mira de la opinión pública”

#### **1.4. Gestión de Comunicación Institucional**

Resulta indispensable el tratamiento de este contenido en el presente estudio, pues viene a ser la concreción de los procesos que han sido abordados anteriormente. En una institución, tener bien identificados los elementos que intervienen en la comunicación, la cultura y la identidad, constituye sin dudas un paso importante, así como su articulación de manera armónica en función de mejorar en su conjunto el sistema empresarial.

La *gestión de comunicación* es un proceso complejo; consta de varias etapas, cada una con objetivos bien definidos y se mueve en diferentes dimensiones: comunicación hacia adentro y hacia fuera, y además transversalmente. El punto está en lograr establecer un mecanismo estratégico que cree, dirija y gestione las estructuras necesarias para garantizar que, a través de los planes y las acciones de comunicación, integrales y sistemáticas, lleguen a sus públicos, tanto interno como externo, los mensajes sobre la institución lo más coherente y veraz posible. (Saló: 2000: 46)

Mientras muchos toman conciencia ahora de lo que significa para la empresa una

eficaz gestión de la comunicación, ya el teórico Joan Costa levanta las banderas por una nueva concepción de la gestión, sustentada en principios estratégicos y valores competitivos para la empresa que son: Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen. Elementos que serán los que indiscutiblemente la diferenciarán del resto de sus competidores. (Costa: 2003: 58) Al analizar la ideología detrás, no solo de este planteamiento, sino de su manera de concebir la comunicación, no resulta difícil reconocer que para este autor estos cuatro elementos emergen como el ADN de la institución, lo cual no es del todo errado, si se analiza como una parte que complementa el todo, pero solo eso, una parte. Costa muchas veces en su afán de legitimar a la comunicación, le atribuye valores que ella como proceso, disciplina o área de trabajo, no puede abarcar, negando por lo tanto, la influencia del “sistema fuerte” (como lo llama Villafañe) en la manifestación de la identidad y la conformación de imagen.

“Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia, y sin que esto nos conduzca a identificar a todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación” (Villafañe citado en Trelles: 2001:5). Villafañe, sin embargo, trata de poner en su justo lugar su capacidad transversal, abordándola, más que desde su principio comunicativo, desde la óptica de la gestión empresarial, por la fidelidad con que a través de ella se recogen los resultados de una buena gestión, pero siempre manteniendo la concepción de que existen otras actividades institucionales que no necesariamente deben verse a través del matiz comunicacional.

Por otra parte, en su *Selección de Lecturas* la doctora Irene Trelles deja plasmadas algunas consideraciones sobre la gestión, que constituyen pautas claves a la hora de profundizar en este tema, y se refiere a ella como “la planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades, tomando como punto de partida teórico, claridad conceptual en torno a:

- Qué es la comunicación en organizaciones y cuál es su importancia.
- Elementos que la integran y sistemas de intermediaciones en los que se

desenvuelve; y en el plano funcional.

- La aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en todo tipo de actividad comunicativa que se realice.
- La existencia de una instancia que gestione la comunicación, cuyas dimensiones dependen de las características de la empresa donde se inserta y su ubicación deberá estar todo lo cercana posible a la máxima dirección de la entidad, a fin de contar con pleno respaldo por parte de esta, tanto en términos financieros como en autoridad.” (Trelles: 2005: 22)

De este planteamiento resalta la necesidad de una adecuada coherencia en todas las actividades que tanto en materia de comunicación, como en relación con las operaciones de la empresa, se lleven a cabo; teniendo en cuenta que todas las acciones de comunicación que se realicen deben responder a un mismo discurso. De ahí su enfoque sinérgico, lo cual permitirá la optimización en los recursos a emplearse y la obtención de una retroalimentación más eficaz con la institución.

La académica Nuria Saló, dedica un capítulo en su libro *La Comunicación en las Organizaciones* a la comunicación interna, en el cual propone una serie de aspectos que a su juicio constituyen la base de la gestión de la comunicación interna (Saló: 2000: 176), entre ellos:

- Alimentar la cultura de la organización.
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa.
- Integración de los colectivos que forman la empresa.
- Asegurar la calidad total.
- El conocimiento de las culturas que la componen.
- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.
- El uso de medios adecuados.

Queda claro que para llevar esta gestión a vías de hecho se requiere del esfuerzo no solo de las instancias relacionadas con este tema dentro de la organización, sino de los demás grupos que, a decir verdad, juegan un papel decisivo en la

conformación de la identidad institucional y la cultura organizacional, las que serán luego manifestadas a los diferentes públicos a través de la comunicación. Por otra parte, podría resultar complicado teniendo en cuenta el poco conocimiento que muchas veces se tiene del contenido de estas nuevas áreas de trabajo, por lo que los niveles directivos de la empresa no logran entender a cabalidad la magnitud de un proceso de gestión global de la comunicación y desafortunadamente no sobrepasan el límite de un proyecto del área creada al efecto.

### **1.5 El plan de comunicación**

Se está de acuerdo con Trelles (2001: 260) cuando plantea que

“...para que cualquier tipo de empresa, institución u organización, comunique integralmente lo que "lleva dentro de sí", hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis .. "es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y "a la medida" Plan / Estrategia de Comunicación". Debido a esa enorme competitividad existente, la empresa u organización debe contemplar objetivos empresariales, donde estén incluidos los objetivos de comunicación, con su plan de acciones correspondiente y que estos sean conocidos por su público y elaborar la estrategia de comunicación, que indique hacia dónde se va, qué pasos dar, cuándo y cómo.

La elaboración de un Plan/Estrategia de Comunicación es importante para que la organización sea conocida y cumpla con su objeto social, pues necesita comunicar lo que se hace en ella, de forma organizacional.

Trelles (2001: 261) cuando plantea que el Plan/ Estrategia de Comunicación, es:

- Investigación de mercado exterior, para saber cuáles son las características técnicas del público objetivo o potenciales receptores, a los que dirigir las actividades, productos y servicios.

.Realización de:

- Investigación interna, por medio de: Encuestas a empleados; entrevistas con mandos superiores e intermedios y sindicatos; reuniones con empleados, jefes y sindicatos; observación de datos; análisis, resultados.

Para: Conocer la cultura corporativa; tener el apoyo incondicional de los

empleados, jefes y sindicatos; fijar la opinión sobre la imagen pública.

- Investigación externa, por medio de: Encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, público actual y potencial.

Para: Lograr la confianza del público al que se dirige la organización y potenciar dicha Imagen publica.

- Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado, por medio de: Investigación de como es su competencia; como se observa la organización en el exterior; como se perciben sus acciones y servicios.
- Creación de un Comité Asesor de Comunicación, formado por la presidencia, Dirección General, Dirección de Comunicación y Consultor Externo, que: Sea dirigido por un solo portavoz de la organización; convenza de la necesidad de comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccione los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de comunicación e imagen pública; este en contacto permanente con la Alta Dirección y los Medios de Comunicación.

Según Falcón (1984), citado por (Trelles, 2001: 260) es:

“Necesario este Plan/ Estrategia de Comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones”

### **1.6 Breve reseña histórica del comercio**

El comercio surge con la aparición de la división social del trabajo y las relaciones monetario- mercantiles. La existencia en la sociedad socialista de las relaciones monetario- mercantiles determina (condiciona) la necesidad del comercio

socialista, el cual aparece como parte de las relaciones de producción socialista y basada en la supremacía de la propiedad social sobre los medios de producción.

El objetivo del comercio en la sociedad socialista nace de la exigencia de la ley económica fundamental del socialismo y consiste en la satisfacción completa de las constantes crecientes demandas de compra de la población. En esto se manifiesta la diferencia principal del comercio socialista del capitalista.

El comercio en el socialismo desempeña un importante papel al alcanzar la producción con el consumo, asegurando la elevación del bienestar de los trabajadores y el desarrollo de la producción socialista.

El estado socialista fija en sus planes el volumen y la estructura de la producción de los artículos de consumo general, las fuentes y proporciones de los fondos mercantiles, los caminos raciales de circulación de las mercancías, planifica la red comercial y su distribución a lo largo del territorio nacional, canaliza los recursos mercantiles a las diversas zonas del país, teniendo en cuenta para ello la demanda, la capacidad adquisitiva de la población, sus ingresos y gastos.

La acertada planificación de la circulación mercantil basada en un estudio preciso de la demanda, constituye una condición importante para ir superando planificadamente las contradicciones entre las necesidades siempre crecientes de los trabajadores y el nivel de desarrollo de la producción alcanzado en un determinado momento, ya que a su vez el comercio en el socialismo influye activamente sobre la formación de la demanda de los consumidores, propiciando la introducción de nuevas mercancías, siendo los anuncios y la propaganda comercial un medio de informar honradamente a los consumidores acerca de la calidad y usos de tales o cuales mercancías, al contrario de lo que sucede bajo el capitalismo en que la publicidad se propone presionar y sugestionar al consumidor con el único objetivo de obtener ganancias y sin importarles en última instancia el servicio o utilidad que la mercancía pueda prestarle.

#### **1.6.1 El comercio en Cuba. Su historia**

“Con la Revolución el Comercio Interior se transformó, de simple negocio para la obtención de utilidades privadas, en instrumento de pueblo para lograr la

distribución más justa y equitativa de los productos” (Primer Congreso PCC, 1976: 85)

Dada las condiciones coloniales de Cuba, la revolución no podía consistir, sino en una subversión profunda y la gravedad de los problemas que confrontaba el país, el pueblo exigía soluciones sólidas. Por lo que se decide por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz rectificar los defectos básicos de la estructura económica, social y política, agrupándolas en torno a un programa vigoroso de transformación.

El proceso que conduce a la nueva estructura económica básica fue analizado en tres etapas:

Primera. Recuperación de bienes malversados y la Ley de Reforma Agraria.

Segunda: Nacionalización del capital extranjero.

Tercera: Nacionalización general de la industria.

En diciembre de 1962 se dictó la Ley 1076, que nacionaliza los establecimientos, depósitos, almacenes dedicados a los giros de venta de ropa, calzado, tejido, ferretería; alcanzando esta acción 4600 comercios nacionalizados mediante indemnización. También fueron heredadas por la revolución, 25 supermercados, todos ubicados en la metrópolis del país.

A partir de este momento se inició por la Dirección del Ministerio de Comercio Interior una especial atención a estos supermercados, ya que representan el futuro del comercio minorista de productos alimenticios. Surgieron además, nuevos establecimientos desarrollados en las zonas campesinas por la Empresa Estatal.

Con la nacionalización, el estado, estuvo en condiciones de mantener, bajo la forma de prestación de servicios a toda la población trabajadora del país, la política de elevación del nivel de vida de la nación.

## **1.7 Diseño metodológico**

### **1.7.1 Problema**

¿Cómo mejorar la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?

## **1.7.2 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan acciones para mejorar la comunicación interna de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus

### **Objetivos específicos**

4. Construir el marco teórico de la investigación a través, de un análisis minucioso de la bibliografía sobre comunicación interna.
5. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
6. Diseñar un plan de acciones comunicativas internas para la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

## **1.7.3 Tipo de investigación**

**Descriptiva:** Se describen la categoría comunicación interna dentro de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

## **1.7.4 Caracterización de la metodología utilizada**

Se utiliza la metodología cualitativa ya que se estudia la realidad de la comunicación interna en el contexto natural de la Empresa de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus, interpretando a la comunicación interna de acuerdo con los significados que tiene para los trabajadores de la empresa. La investigación implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de los trabajadores de la entidad objeto de estudio.

Se asumió la perspectiva cualitativa de investigación porque es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada.

## **1.7.5 Tipo de diseño**

Se trata de un diseño no experimental, pues se realiza el estudio en condiciones no manipuladas.



### **1.7.6 Premisa**

La comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus es desfavorable.

### **1.7.7 Definición y conceptualización de categoría de análisis**

La categoría que se analiza en la investigación es la comunicación interna.

- Definición conceptual

“Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la institución, es la interacción humana que ocurre dentro de las instituciones y entre los miembros de las misma”. (Grillo, 2007: 35).

#### **Subcategoría Comunicación Formal**

##### Indicador

Flujos: Ascendentes, descendentes, horizontales

Canales: Directos e indirectos

Mensajes: De tarea, mantenimiento o humanos

#### **Subcategoría Comunicación Informal**

##### Indicador

Rumor: Posición respecto a la comunicación formal: la sustituye o complementa.

Temas objeto de comunicación informal.

#### **Subcategoría Información**

##### Indicador

Cantidad, calidad, frecuencia

#### **Subcategoría Cultura Institucional**

##### Indicador

Conocimiento de la institución; su creación, misión, objetivos priorizados, valores compartidos.

Percepción sobre las políticas de recursos humanos: superación, evaluaciones ascensos, movilidad, percepción sobre la imagen actual y futura de la institución.

Clima organizacional: sentido de pertenencia, ambiente interno, colaboración, solidaridad, tipo de relación que se establece,

#### **Subcategoría Retroalimentación y participación**

##### Indicadores

Identificación de espacios de retroalimentación y participación de los trabajadores.

Usos de estos espacios.

Efectividad de la retroalimentación.

### **Subcategoría Gestión de la comunicación**

#### Indicadores

Conocimientos sobre comunicación interna

Políticas de comunicación.

#### **Rango utilizado para evaluar la categoría**

Excelente: Cuando ningún indicador es desfavorable

Bien: Cuando el 20 % de los indicadores es desfavorable

Regular: Cuando el 30 % de los indicadores es desfavorable

Mal: Cuando el 50 % de los indicadores es desfavorable

#### **1.7.8 Caracterización de la unidad de análisis. Población y muestra**

La unidad de análisis son los trabajadores y directivos de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

La población es el 100% del público interno de la Empresa (51) trabajadores.

La muestra se corresponde con el total de la población, los 51 trabajadores de la empresa (público interno).

#### **1.7.9 Métodos y técnicas utilizadas**

1. Análisis de documentos
2. La observación participante
3. La entrevista
4. La encuesta

#### **Análisis de los documentos**

El análisis de documentos no es más que la búsqueda de algún acontecimiento escrito o audiovisual importante de la institución. Pueden clasificarse como material interno y externo.

Los documentos revisados fueron: Estrategia Empresarial, el Expediente único. Estos documentos se revisaron con el objetivo de tener un primer acercamiento sobre el funcionamiento de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

## **La observación participante**

Es la forma de recoger información que se desarrolla en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos que se diagnostican para lo cual el investigador observa todo lo que acontece, registra, analiza y elabora conclusiones.

La observación participante abarca un período de tiempo durante el cual el observador recopila los datos de forma sistemática y sin que se detecte la presencia del mismo, quien registra todo lo que va sucediendo en el grupo donde se realiza la observación. Esta técnica es aplicada con la participación directa del observador quien actúa como parte del grupo.

En esta investigación se decide aplicar **la observación participante** a 3 Consejos de Dirección, 3 reuniones de sindicato y 3 reuniones de departamento, así como a los murales **(Anexo 2)**.

## **La entrevista**

“La entrevista desde la metodología cualitativa se convirtió en el proceso permanente que da unidad a todo el momento metodológico, garantizando la continuidad de las diferentes formas de expresión del sujeto ante los instrumentos, dentro de la cual, dichas expresiones adquieren sentido para la investigación”. (González, 1997, citado por Luna, 2009).

En el presente estudio no se concibió la entrevista como una opción solo para la recogida de información, sino que se intenta provocar reflexiones en el transcurso del diálogo que conduzcan a conocer las posiciones personales de los informantes, además; en aras de cumplir el objetivo general de la investigación, se emplea la entrevista semiestructurada de forma individual, con el fin de corroborar la idea que sobre la comunicación interna tienen los entrevistados, teniendo como punto de partida la información obtenida en análisis de los documentos anteriormente mencionados y en las observaciones realizadas.

Se decide aplicar esta entrevista a los 12 directivos, que ocupan los siguientes cargos: Director, subdirector comercial, subdirector de contabilidad, subdirector de fiscalización y control, subdirector de abastecimiento y subdirector de Recursos Humanos y jefes de las zonas comerciales de Gausimal, Banao, Jesús María, Colón, Serafín Sánchez y Kilo 12 **(Anexo 3)**

## **Encuesta**

La encuesta es un método adecuado de medición y de obtención de información confiable acerca de muchos de los problemas que enfrenta el comunicador institucional y, por consiguiente, es también una importante y muy segura base para la toma de decisiones. Las encuestas pueden ser aplicadas a diversas categorías específicas de problemas de investigación que corresponden a áreas concretas de interés para el comunicador institucional.

En este caso se les aplicó la encuesta a 39 trabajadores. **(Anexo 4)**

### **1.7.10 Acceso al campo**

Para acceder a los escenarios estudiados la investigadora se presentó ante el director de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus para obtener el permiso necesario para la realización de la investigación. El director accedió y puso a disposición de la investigadora las áreas y trabajadores de la empresa.

La investigación comienza en el mes de septiembre del 2010 extendiéndose por seis meses y en este caso la investigadora desempeña un rol protagónico y determinante para el correcto desarrollo de la investigación.

Se ha tenido como principio de organización que, los intercambios tengan lugar siempre en momentos en los cuales no se afecten las actividades laborales.

La autora propicia las condiciones que permitan un ambiente distendido y de cooperación, que impulse a participar activamente en cada sesión de trabajo a los implicados.

### **1.7.11 Selección de los informantes**

La autora de la investigación seleccionó a 2 trabajadores de diferentes departamentos, para de esta forma obtener la información deseada sin que se sintieran vigilados y posteriormente hacer el análisis de la información obtenida y compararla con el resto de los instrumentos aplicados.

### **1.7.12 Procedimiento para la recogida de información**

La observación participante fue la primera técnica empleada, durante 21 jornadas, de manera cubierta para lograr obtener una información lo más fidedigna posible.

Se procedió a realizarla con apoyo del diario de campo durante tres meses (enero-marzo). Se observaron tres reuniones de sindicato, tres consejos de dirección y tres reuniones departamentales correspondientes a los meses ya mencionados, así como una observación semanal (12) a los murales durante el mismo período. Estas sesiones de observación se realizaron con el objetivo de conocer, en el caso de los consejos de dirección y reuniones de sindicato el comportamiento de las personas, los temas que se tratan, el clima reinante, cantidad de información que se emite, así como la dirección de la comunicación. **(Anexo 2)**

Las observaciones a los murales tuvieron el propósito de conocer la cantidad y su ubicación en la empresa, el tipo de información y las características de los mensajes. **(Anexo 2)**

Luego de las primeras jornadas de observación, se comenzó a aplicar la entrevista a los 12 directivos, con una duración aproximada de una hora por entrevistados, para conocer las características que posee la estructura actual de la Empresa, sus fortalezas y debilidades y principales objetivos, la percepción que tiene la dirección sobre temas vinculados a la comunicación y las funciones que desempeña, conceptos acerca de comunicación interna y políticas que la rigen, personal que atiende la comunicación, presupuesto destinado a esta, volumen de información que se da a los subordinados, cómo se coordinan las tareas entre los departamentos, acciones que realizan para combatir el rumor y los retos a los que se enfrenta la institución. **(Anexo3)**

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de conocer la misión, principales debilidades y fortalezas y los objetivos trazados para el año 2011 **(Anexo 5)**

La encuesta fue aplicada a 39 trabajadores. Esta técnica permitió conocer cómo son tomadas las decisiones en la Empresa, la superación y evaluación del desempeño de los trabajadores, características del ambiente de trabajo, cómo es emitida la información, canales que más se usan, causas del rumor, cantidad de información emitida y recibida, así como la identificación con el centro. **(Anexo4)**

### **1.7.13 Abandono del campo**

Se terminó el trabajo de campo cuando se estimó que los datos se repetían y ya no aportaban elementos novedosos a la regularidad detectada en el terreno sobre el problema estudiado.

### **1.7. 14 Procesamiento de la información**

Se efectuó la codificación de manera cualitativa, agrupando por dimensiones la información para poderla integrar y discriminar. Esto permitió realizar una caracterización lo más exacta posible de la categoría comunicación interna.

Finalmente la triangulación de toda la información obtenida permitió no obviar las posibles incoherencias provenientes de las diferentes técnicas, medir los polos de la información, para encontrar una justa explicación de la categoría comunicación interna, garantizando un acercamiento más fehaciente a la realidad estudiada a partir de relacionar todos y cada unos de los segmentos concebidos.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **2.1 La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus**

La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus se subordina al Grupo Empresarial de Comercio de Sancti Spíritus, la misma fue creada en enero de 1977. Esta tiene como objeto social:

1. Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, productos industriales y agrícolas en moneda nacional.
2. Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisas a trabajadores de organismos e instituciones de acuerdo a las autorizaciones del Ministerio de Economía y Planificación, por cheque.
3. Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio y gastronomía.
4. Brindar servicios de alojamiento no turístico (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, hoteles, a la población y organismos) en moneda nacional.
5. Servicios de parqueo de motos, bicicletas y otros medios de transporte en moneda nacional.
6. Alquiler de locales, círculos sociales, áreas de recreación culturales y otros en moneda nacional.
7. Alquiler de equipos y medios disponibles de la empresa a organismos y entidades en moneda nacional.
8. Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
9. Comercializar de forma minorista, otros productos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en moneda nacional.
10. Prestar servicio de guarda bolso, ponchera y parqueo en moneda nacional.
11. Operar granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
12. Ofertar servicios de buffet y protocolo a entidades en moneda nacional.
13. Brindar servicios de transportación y comedor obrero a los trabajadores en moneda nacional.

## **Estructura de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus**

La empresa actualmente posee la siguiente estructura **(Anexo 1)**:

Un Director

Una Subdirección comercial

Una Subdirección de contabilidad

Una Subdirección de fiscalización y control

Una Subdirección de abastecimiento

Una Subdirección de Recursos Humanos

Seis jefes de zona

La plantilla la conforman 51 trabajadores, desglosados de la siguiente manera:

### **Por Categoría Ocupacional:**

Dirigentes: 12

Técnicos: 25

Administrativo: 1

Servicio: 8

Obrero: 5

### **Por edad:**

20-29: 7

30-39: 8

40-49: 22

50- 59: 9

Más de 60: 5

### **Por Nivel Educativo:**

9no: 12

12mo: 15

Técnico Medio: 20

Nivel Superior: 4

### **Por Sexo**

Masculino: 19

Femenino: 32



Como se aprecia predomina en la Empresa la categoría ocupacional de técnicos, con una edad promedio entre 40 y 49 años, el nivel educacional que prevalece es el técnico medio y en su mayoría los trabajadores son del sexo femenino.

### **Objetivos a alcanzar durante el 2011**

1. Fortalecer el papel que le corresponde al Ministerio del Comercio Interior, en sus funciones estatales y de gobierno en el municipio.
2. Mejorar los resultados económicos – financieros y la eficiencia de la Empresa.
3. Consolidar el desarrollo del capital humano priorizando la preparación y superación de los cuadros, reservas y trabajadores, logrando incrementar los valores éticos, la productividad y la retribución salarial en correspondencia a los resultados del trabajo.
4. Garantizar la comercialización minorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo, cumpliendo con la logística de almacenes y un adecuado enfoque al cliente.
5. Lograr mejor gestión en la venta de mercancía minorista, asegurando el uso intensivo de las unidades y de los equipos instalados.
6. Elevar el control interno, la calidad de la contabilidad y las acciones de control, logrando efectividad en la prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como cumplir con las tareas de la defensa del país.
7. Incrementar la gestión de la Ciencia, la Innovación Tecnológica, la Calidad, la informática e incidir en el mejoramiento del Medio Ambiente.

## **2.2 Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus**

El proceso de diagnóstico estuvo dirigido a comprobar cuál es el estado actual de la Comunicación Interna en el ámbito de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada técnica utilizada.

### **Análisis de documentos**

Como se ha dicho en el capítulo I los documentos revisados fueron: la Estrategia Empresarial y el Expediente único. El análisis de estos documentos permitió tener una caracterización general de la empresa, sobre su objeto social, estructura y los objetivos estratégicos para el 2011, los que aparecen en el epígrafe 2.1.

### **Resultado de la observación**

A continuación se darán a conocer los resultados de la observación participante a las reuniones del Consejo de dirección, reuniones de sindicato, y reuniones de departamentos. **(Anexo 2)**

### ***Consejos de Dirección de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus***

Se observaron 3 Consejos de Dirección presididos por la directora. Todos tenían un orden del día previamente informado por escrito a los participantes.

El desarrollo de estas reuniones en todos los casos siguió el orden del día previsto. De las tres reuniones observadas, dos no comenzaron a la hora citada por afectaciones de organismos superiores a la directora. El promedio de participantes en estas reuniones es de 17 personas, de ellas 13 son miembros permanentes y 3 son invitados que representan las organizaciones políticas y de masas de la empresa. Las reuniones duran en términos generales aproximadamente de 4-6 horas. La duración de las intervenciones varía, ya que cuando se informan asuntos tratados por el organismo superior pueden llegar a 30 minutos, pero en la mayoría de las reuniones las intervenciones son de aproximadamente de 10 a 15 minutos. Las reuniones son iniciadas siempre por la directora. Todos los que integran la reunión participan, aunque se observa que 6 de ellos son los que más lo hacen (Directora y los 5 Subdirectores). En este sentido se observa un estilo de dirección autocrático. En las 3 reuniones se manifestó un clima agradable ya que existe respeto mutuo entre sus miembros,

motivación para el trabajo, las decisiones se colegian entre todos los miembros, se respeta la palabra dada y se tiene en cuenta el orden en que la misma fue pedida. Se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso.

Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes del tipo de:

Tareas-----25

Mantenimiento-----3

Humana----1

En cuanto al comportamiento de los miembros, se observó que en la mayoría de los participantes prevalece la posición correcta del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada dirigida siempre al emisor y los brazos en posición de tomar notas. Las reuniones fueron un medio para intercambiar información y dar solución a los problemas que se presentaron en esos momentos y a posibles afectaciones futuras, pero siempre hubo algún que otro comentario en pasillos después de terminado el consejo. En las reuniones se toman acuerdos a los cuales se le da seguimiento. Como observación general se destaca las condiciones desfavorables del local ya que la empresa se encuentra en peligro de derrumbe y los consejos sesionan en un local abierto donde se encuentra gran parte del personal de la empresa.

### ***Reuniones del sindicato***

Se observaron 3 reuniones con todos los trabajadores, presididas las tres, por un miembro del consejo de dirección, la secretaria de la sección sindical y el núcleo del PCC de la Empresa.

En todas las reuniones se citó con anterioridad y se informó el motivo de la misma y se siguió el orden previsto. Las tres reuniones comenzaron a la hora citada, la mayoría de los trabajadores participan, exceptuando los de la brigada de mantenimiento por encontrarse en reparación de unidades fuera del área. El promedio de duración de estas reuniones fue de una hora y se observó que muchos estaban cansados por el horario en que comienzan las reuniones. El promedio de participación dado los temas tratados fue de 10 personas, de ellas 4 directivos y los demás participantes plantearon problemas relacionados con el con

la calidad del almuerzo, la reparación de la empresa, la atención al hombre, el aprovechamiento de la jornada laboral, así como la disciplina laboral. La duración promedio de las intervenciones es de 10 minutos. Por lo general la comunicación fue iniciada por la secretaria de la sección sindical. El clima reinante fue adecuado, aunque en ocasiones existieron debates por las condiciones de trabajo inadecuadas. Se respeta la palabra. Hay respeto por las opiniones diferentes y se estimula la participación dialogada. Las temáticas tratadas a través de los mensajes emitidos, fueron:

Tareas -----3

Mantenimiento----0

Contenido humano--10

Los indicadores de comunicación no verbal observados, tales como: posición del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos, durante estas reuniones fueron los adecuados para el tipo de actividad. Las reuniones sirvieron de medio para intercambiar información, pero no para dar soluciones. En estas reuniones se tomaron acuerdos.

### ***Reuniones de departamentos***

Se observaron tres reuniones del departamento comercial. En todas se citó con anterioridad, pero no se circuló el orden del día. Estas reuniones se realizan todos los miércoles, previos al Consejo de Distribución. Las reuniones son iniciadas por el subdirector comercial. La asistencia promedio es de un 100% de asistencia de sus miembros, duran en términos generales aproximadamente 30 minutos. Las intervenciones son rápidas y precisas y todos los miembros emiten su criterio. El clima reinante es agradable porque cada miembro trae por escrito los incumplimientos de la canasta en cada zona, tema que se trata siempre en cada reunión. Como norma, se respeta la palabra dada y se tiene en cuenta el orden en que la misma fue pedida. Hay respeto por las opiniones diferentes y se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso. Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes de:

Tareas-----10

Mantenimiento-----0

## Humana----0

En cuanto a los indicadores de comunicación no verbal se observó en las reuniones que en la mayoría de los participantes la posición del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos eran los adecuados a este tipo de reunión. Las reuniones fueron un medio para intercambiar información y se plantearon las posibles soluciones a los problemas que se presentaron. En estas reuniones se toma como acuerdo elevar los incumplimientos de los diferentes proveedores al Consejo de Distribución Municipal a los cuales se le da seguimiento todos los jueves.

### ***Observación de los murales***

Esta actividad se desarrolló en 12 oportunidades de enero a marzo del 2011. Las principales observaciones son las siguientes: En empresa dos murales una, de la sección sindical y otro del comité de base de la UJC. Están ubicados en lugares adecuados. Ambos recogen informaciones de orientación general y se mantienen actualizados semanalmente. La información está ordenada y desde el punto de vista visual son legibles.

### **Resultado de la entrevista a directivos**

Se entrevistaron 6 miembros permanentes del Consejo de Dirección de la Empresa. Los criterios expresados por cada uno de ellos en las diferentes preguntas del cuestionario han sido analizados y las consideraciones principales son:

1. Características principales de la estructura actual de la empresa.

Los 12 directivos conocen la estructura actual de la Empresa y consideran que está acorde con el objeto social de la misma, está compuesta por un director, 5 subdirectores y 6 jefes de zona.

2. Principales fortalezas de la Empresa:

- La ubicación geográfica, al encontrarse ubicada en el centro de las 4 mayores zonas comerciales que posee.
- Buena gestión de venta.
- Permanencia estable de productos nobles y de primera necesidad.

3. Principales debilidades de la Empresa:

- Poco abastecimiento.
- Pobre oferta.
- Escasa capacitación en temas relacionados con la ética del trabajador del comercio.
- No existencia de un sistema de pago.

### 3. Objetivos fundamentales de la Empresa:

Según los entrevistados los objetivos de empresa están relacionados con:

- Fortalecer el papel que le corresponde al Ministerio del Comercio Interior, en sus funciones estatales y de gobierno en el municipio.
- Mejorar los resultados económicos – financieros y la eficiencia de la Empresa.
- Consolidar el desarrollo del capital humano priorizando la preparación y superación de los cuadros, reservas y trabajadores, logrando incrementar los valores éticos, la productividad y la retribución salarial en correspondencia a los resultados del trabajo.
- Garantizar la comercialización minorista de productos alimenticios, otros bienes de consumo, cumpliendo con la logística de almacenes y un adecuado enfoque al cliente.
- Lograr mejor gestión en la venta de mercancía minorista, asegurando el uso intensivo de las unidades y de los equipos instalados.
- Elevar el control interno, la calidad de la contabilidad y las acciones de control, logrando efectividad en la prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y corrupción, así como cumplir con las tareas de la defensa del país.

### 4. Conocimiento por todos los trabajadores de los objetivos fundamentales de la Empresa:

Se considera que un gran porcentaje de los trabajadores sí conocen los objetivos fundamentales de la empresa.

### 5. Posibilidad que tiene el colectivo de trabajadores de expresar sus ideas y sugerencias.

Sí hay espacios creados para que los trabajadores expresen sus ideas y sugerencias a través de las asambleas sindicales y reuniones de departamentos, y en estas pueden expresar todo lo que sienten y desean.

6. Movilidad de los puestos de trabajo.

No existe movilidad, pero sí carencia del personal calificado. Como política de la institución siempre se ha tenido en cuenta primero al personal interno para cubrir alguna plaza vacante.

7. Como percibe la dirección los temas vinculados a la comunicación y qué funciones desempeña esta de acuerdo con sus criterios

El equipo de dirección plantea de que la comunicación es la base del buen funcionamiento del cumplimiento del objeto social de la entidad pero en la empresa los procesos de comunicación se han venido desarrollando de forma espontánea sin responder a ninguna estrategia sistémica previamente diseñada.

8. Conceptos que tienen sobre comunicación interna y existencia de alguna política que la rija.

Consideran que la comunicación interna es fundamental para el buen desempeño entre compañeros de trabajo que permite aglutinar mejor a los trabajadores alrededor de los principales objetivos y al logro de sus metas.

En la empresa no existe ninguna política reglamentada que rija los procesos de comunicación.

9. Relaciones con los subordinados.

La comunicación con los subordinados es buena, se dirigen a los subordinados de forma ecuánime buscando siempre de que entiendan lo que se quiere con ellos y siempre con respeto.

10. Vías que utilizan para comunicarse con los subordinados.

Los principales medios de comunicación que se utilizan con los trabajadores, (público interno) son: Comunicación oral, cara a cara en reuniones de departamentos y en menor medida el teléfono.

11. Tipo de información que se comunica a los subordinados.

El tipo de información que comunican a sus subordinados está relacionada con las tareas, las prioridades y las principales acciones a desarrollar durante el mes.

12. Volumen de información que se le da a los subordinados y frecuencia.

Se considera que el volumen de información que se envía a los subordinados es grande, con una frecuencia diaria.

13. Actividades de confraternización informal interna entre los departamentos y participación en estas de los directivos.

Se celebran cumpleaños colectivos, Día del Trabajador del Comercio, Día del Economista y Días de las madres y de los padres, los directivos no participan según sus programas de trabajo.

14. Costumbre de envíos de mensajes de felicitación a los subordinados por parte de los jefes.

No es habitual el envío de mensajes de felicitación a los subordinados. En ocasiones, se reconocen los mejores trabajadores públicamente y con diplomas acreditativos. El Día del Trabajador del Comercio se estimula a aquellos que llevan más de 20 años en el sector con la medalla Armando Chenar Piña.

15. Cuando se origina un rumor qué acciones se realizan.

Los rumores que pueden perjudicar a la imagen de la empresa se analizan de inmediato para conocer las posibles causas de ello y así actuar con transparencia y rapidez en la solución de los mismos. En todos los casos se analiza lo positivo que pueda haber en el rumor y se trabaja para neutralizar los efectos negativos.

16. Coordinación de las tareas entre los departamentos.

El Consejo de Dirección y los consejillos de cada semana son el marco propicio para coordinar las tareas entre los departamentos, a partir de ahí las subdirecciones crean los grupos de trabajo y nombran los responsables de las tareas.

17. Posibilidades de superación que se le brindan a los trabajadores.

La empresa brinda oportunidades de superación a sus trabajadores y por parte de las especialistas de capacitación y cuadros se preparan cursos en temas de ética, valores y superación teniendo en cuenta los puestos de trabajo.

18. Posición en que se encuentra la empresa con respecto a otras de la provincia y a nivel nacional.



Con respecto al resto de los municipios la empresa se encuentra en un lugar cimero en las ventas, no así en Perfeccionamiento Empresarial ya que hay municipio que han logrado implantarlo.

Con respecto a nivel nacional, falta mucho por hacer para lograr obtener un reconocimiento de esta magnitud.

#### 19. Aspectos que faltan por hacer en la Empresa.

Perfeccionar el estilo de dirección participativo. Buscar nuevas vías que permitan conocer mejor los intereses y necesidades de los colectivos de trabajadores. Diseñar un plan de comunicación que permita que los procesos de comunicativos sean más efectivos y coadyuven a lograr aún más la unidad de todo el colectivo en aras de alcanzar resultados exitosos y cumplir los objetivos propuestos.

#### **Encuesta a trabajadores**

La encuesta fue aplicada a 39 trabajadores.

1. Sobre el año de creación de la institución, 23 trabajadores no tenían conocimientos de este dato, 12 sí tenían conocimientos y 4 más o menos.

2. Sobre la razón de ser o misión de la institución 32 plantearon tener conocimiento de esta, 3 no la conocen y 4 marcaron que más o menos.

2. a) Respecto a las metas de la institución 21 opinaron que es la satisfacción del cliente, 17 el cumplimiento del plan técnico- económico y otros le dan importancia la trabajo con eficiencia y no faltantes económico.

3. Lo que más gusta de la Empresa es:

- La labor que realizan.
- Relaciones de trabajo.
- La solidaridad entre los trabajadores.

4. Lo que menos gusta de la Empresa:

- Condiciones de trabajo (33 trabajadores)
- Falta de transporte (36 trabajadores)

5. A la hora de tomar las decisiones en de la Empresa.

De acuerdo      En

Se considera siempre la participación de las 26 personas      desacuerdo  
13 personas

organizaciones:

Se argumentan con información buscadas al 14 personas 25 personas

efecto:

Se facilita la participación de los trabajadores: 13 personas 26 personas

6. En la Empresa:

	<u>De acuerdo</u>	<u>En</u> <u>desacuerdo</u>
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección:	28 personas	11 personas
Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla:	3 personas	36 personas
Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.	5 personas	34 personas

7. Exprese su opinión sobre:

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Dedica recursos la Empresa a la superación de los trabajadores:	29	10
Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su entidad:	30	9
Conoce si existe un documento que refleja las competencias laborales de su cargo:	14	25
Conoce Ud. los aspectos que se evalúan en su puesto de trabajo:	13	26

8. En igualdad de condiciones laborales y salariales, se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar: 3 personas expresaron que sí se cambiarían, 4 que quizás y 32 opinaron que no.

9. Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su empresa en cuanto a:

	Buena	Regular	Mala
La comunicación con los superiores:	22	17	-
La comunicación con los compañeros:	30	9	-

Formas en que son promovidos los trabajadores:	8	31	-
La colaboración en el trabajo:	29	9	1
La solidaridad:	32	7	-

10. La comunicación solo fluye:

En reuniones:	6 personas
Espontáneamente:	33 personas

11. En cuanto a la llegada de la información a tiempo:

Sí llega a tiempo:	5 personas
A veces :	33 personas
No:	1 personas

12. La relación que se establece con los compañeros de trabajo es:

Por asuntos laborales:	3 personas
Por relaciones de afecto:	-
Por ambas:	36 personas

13. Elementos que afectan la comunicación dentro de la Empresa

Inefectividad de los mensajes:	3 personas
Inefectividad de los canales de comunicación:	32 personas
Desacuerdos entre los trabajadores:	4 personas

14. Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la Empresa, con que expresión lo haría:

Una gran familia:	10 personas
Una selva:	2 personas
Un grupo de amigos:	13 personas
Un cuartel:	-
Una sala de urgencias:	3 personas
Una sala de espera:	1 personas

15. Cree Ud. que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la Empresa:

Sí alejada:	9 personas
No alejada:	30 personas

16. En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre si los distintos departamentos de la Empresa:

Consideran que no cooperan: -  
 A veces: 1  
 Sí cooperan: 38 personas

17. De quién recibe Ud. la información sobre la Empresa:

Del jefe inmediato: 26 personas  
 De la dirección: 13 personas

18. A quien traslada Ud. Información sobre su Empresa:

A los compañeros del mismo nivel: 30 personas  
 A sus subordinados: 3 personas

19. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existentes en la Empresa:

<b>Tabla 2.1: Canales de comunicación existentes en la Empresa</b>			
Aspecto analizado	Indicador analizado	Total personas por aspecto	% del total
1. Reuniones:	útil	9	23
2. Asambleas sindicales:	útil	25	64,1
3. Entrevistas:	Poco útil	2	5,1
4. Matutinos:	No existen	30	76,9
5. Rumores:	Poco útil	2	5,1
6. Murales:	Poco útil	12	30,7
7. Cartas:	No existe		
8. Circulares:	Poco útil	12	30,7
9. Teléfono:	útil	30	77
10. Correo electrónico:	Poco útil	1	2,5
11. Intranet:	No existe		
12. Encuentros informales:	Poco útil	1	2,5
13. Buzones de quejas y sugerencias:	No existen		
14. Despacho	útil	29	74,3
15. Boletín	No existen		
16. Radio Base	No existen		
17. Consejillo	Poco útil	8	20,5

20. Si considera que la empresa hay rumores señale por qué piensa que sucede así.

<u>Causa</u>	<u>Personas</u>
La información oficial que recibo es insuficiente:	5
La comunicación - información que me llega es poco confiable:	0
Los directivos concentran la mayor parte de la información:	8
No se refutan los rumores con hechos:	26
Otras:	0

21. Como valora la cantidad de información recibida:

	<u>Personas</u>
Suficiente:	29
Escasa:	10

22. Como valora la calidad de información recibida:

	<u>Personas</u>
Clara:	19
Útil:	20
Oportuna:	7
Importante:	28
Confusa:	1
Inútil:	0
Inoportuna:	0
Irrelevante:	0

23. Como evalúa el momento en que recibe la información:

	<u>Personas</u>	<u>%</u>
Con antelación:	2	5,1
En tiempo:	24	61,5
Con retraso:	13	33,3
Con mucho retraso:	0	0

24. El tipo de información que Ud. recibe aborda temas vinculados con:

	<u>Personas</u>	<u>%</u>
Tareas y labores a realizar:	18	46,1
Normativas, reglas y modos de hacer las cosas:	16	41
Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales:	5	12,8

25. La Empresa cuenta con canales o mecanismo para recoger sugerencias o información del personal:

	<u>Personas</u>	<u>%</u>
Sí:	39	100

En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

	<u>Personas</u>
Encuestas periódicas:	1
Buzones de correos electrónicos internos:	0
Buzón de sugerencias:	0
Conversaciones informales:	3
Asambleas sindicales:	16
Reuniones:	7
Otros:	0

26. Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y entre las áreas y participan en ellas los directivos.

	<u>Personas</u>
Si:	32
A veces:	5
Nunca:	7

27. Existen espacios de retroalimentación y participación de los trabajadores.

	<u>Personas</u>
Si:	36
No:	3

28. Para qué se usan los espacios de participación.

	<u>Personas</u>
Cumpleaños colectivos:	39
Día del Trabajador del Comercio:	39
Día de las madres:	39
Día de los padres:	39
Día del Economista:	39

29. Hasta que punto Ud. se siente identificado con lo que la Empresa realiza:

	<u>Personas</u>
Mucho:	25
Poco:	14
Ninguno:	0

30. En su opinión la Empresa en su conjunto en los últimos años:

	<u>Personas</u>
Ha empeorado bastante:	1
Ha empeorado algo:	30
Se mantiene igual:	5
Ha mejorado algo:	2
Ha mejorado bastante:	1

En los próximos años piensa que la Empresa:

	<u>Personas</u>
Empeorará:	0
Se mantendrá igual:	12
Mejorará:	27

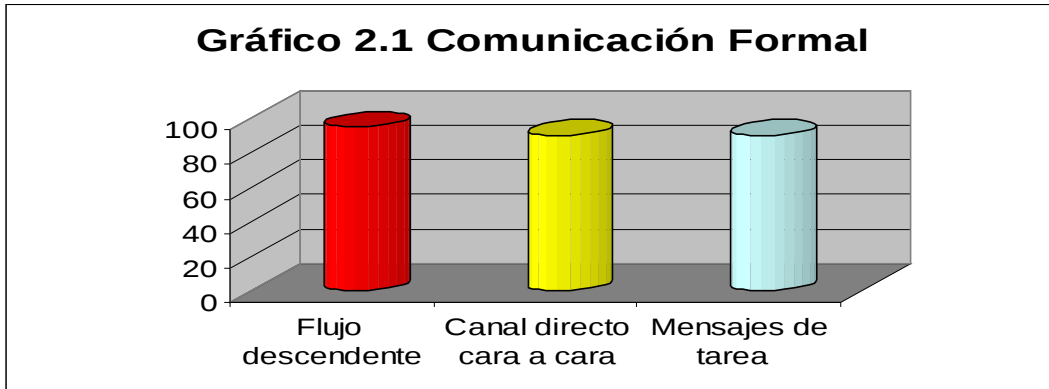
### **2.3 Estado actual de la comunicación interna en Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus**

La codificación cualitativa de la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas utilizadas permitió conocer el estado actual de la comunicación interna en la Empresa

A continuación se abordarán los resultados teniendo en cuenta las subcategorías de la comunicación interna identificadas en el capítulo II.

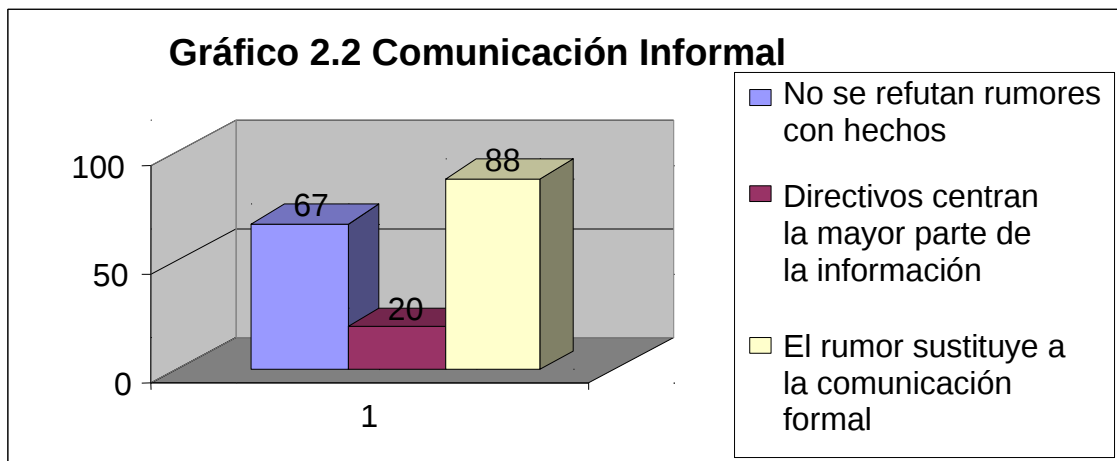
#### ***Comunicación formal***

El **flujo de información** predominante es el descendente, de jefe a subordinado (95,2%), comprobado en las observaciones realizadas a los tres Consejos de Dirección, tres reuniones sindicales y tres departamentales. Los **canales** más usados según los encuestados son los directos cara a cara en, matutinos (79,6%), despachos (74,3%) y asambleas sindicales (64,1%). En todos, las técnicas empleadas se demostró que el **tipo de mensaje** que más se utiliza es el de tarea o labores a realizar (46,1%), no así el de mantenimiento (41%) y ni el humano (0%) (**Ver gráfico 2.1**). Por lo que se evalúa a la **subcategoría comunicación formal de regular**



### **Comunicación informal**

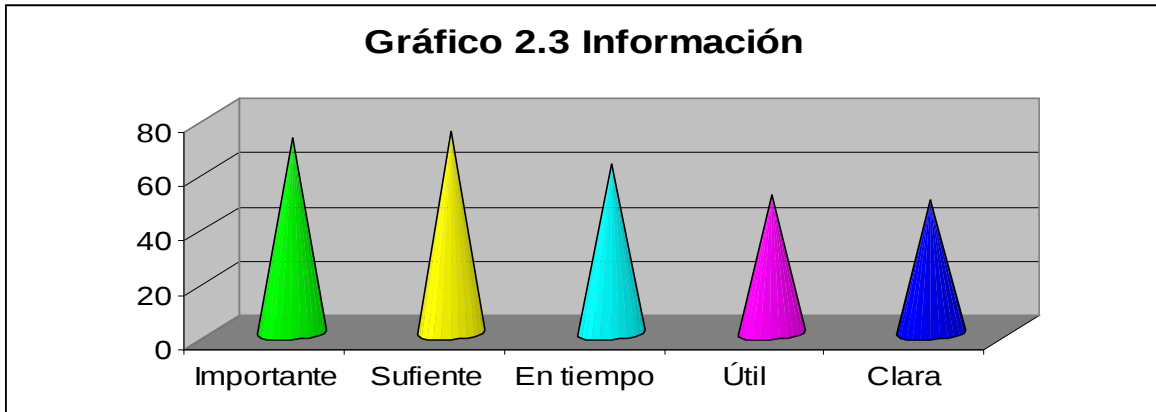
En cuanto al **rumor**, los trabajadores plantean la principal causa del rumor está dada que no se refutan estos con hechos (66,6%) y que los directivos centran la mayor parte de la información (20,5%), lo que demuestra que el rumor sustituye a la comunicación formal. **(Ver gráfico 2.2)**. Por lo que la **comunicación informal** se evalúa de **Regular**.



### **Información**

En cuanto a la información, la mayoría de los trabajadores plantean que es **importante** (71,7%), en cuanto a cantidad, **suficiente** (74,3%), **en tiempo** (61,5%) **útil** (51, 2%) y **clara** (48,7%). **(Ver gráfico 3.3)**. Las observaciones a los murales y correo electrónico, así como a las reuniones de Consejo de Dirección, Sindicales y departamentales también corroboran lo anteriormente planteado. **(Ver gráfico 2.3)**. Esta **subcategoría** es evaluada de **bien**



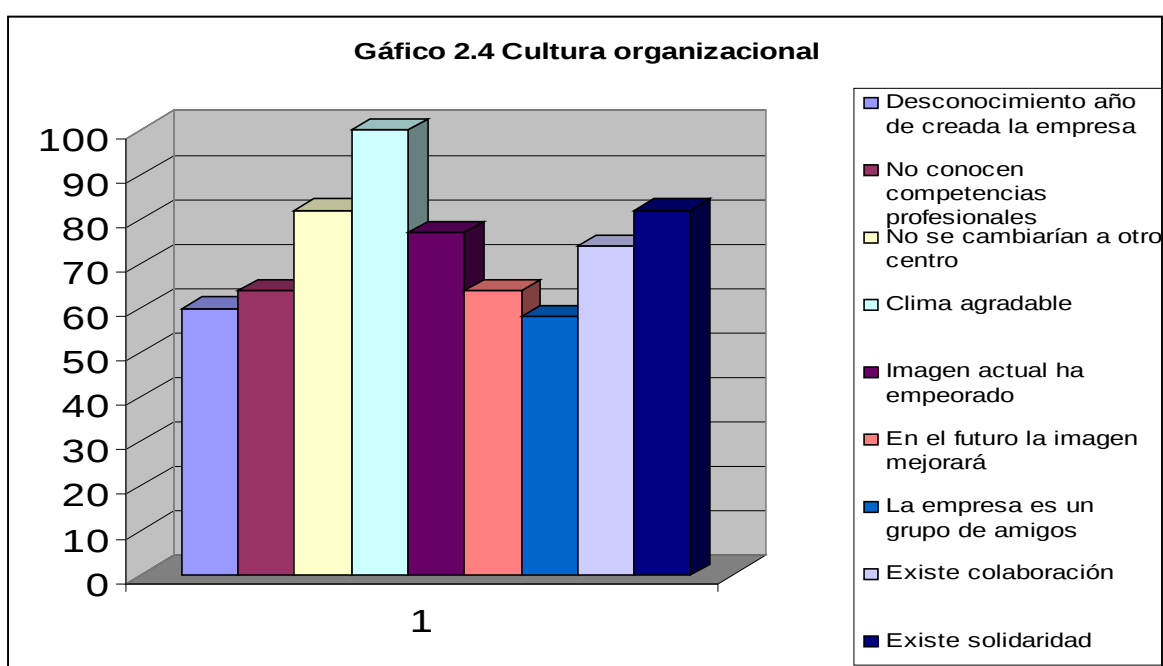


### ***Cultura institucional***

En esta subcategoría los indicadores analizados fueron: conocimiento sobre la institución, políticas de Recursos Humanos y clima. La mayoría de los informantes no poseen **conocimiento sobre la institución**, ya que desconocen el año de creación de la Empresa, (58,9%), el (82%) sabe cuál es la misión y los objetivos a alcanzar. El público interno considera que lo que más le gusta de la Empresa es la labor que realizan, las relaciones de trabajo y la solidaridad entre los trabajadores. Lo que menos gusta son condiciones de trabajo y la falta de transporte

En cuanto a la **política de Recursos Humanos**, la institución dedica recursos a la superación de los trabajadores, (74,3%) hay un sistema permanente de evaluación profesional (76,9), pero no se desconocen los documentos que reflejan las competencias profesionales (64,1%) ni los aspectos que se evalúan en cada puesto de trabajo (66,6%). En relación al indicador de la movilidad laboral hacia otra institución en igualdad de condiciones laborales y salariales y para desarrollar un trabajo similar, la mayoría de las personas expresaron que no se cambiarían (82 %). Siempre se ha tenido en cuenta al personal interno para cubrir alguna plaza vacante, teniendo en cuenta a aquellos trabajadores que más se destaquen. En las observaciones realizadas a las reuniones, se pudo constatar que en el 100% de estas, **el clima** fue agradable, ya que existió respeto mutuo entre sus miembros, motivación para el trabajo, las decisiones se colegian entre todos, se respeta la palabra dada, se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso.

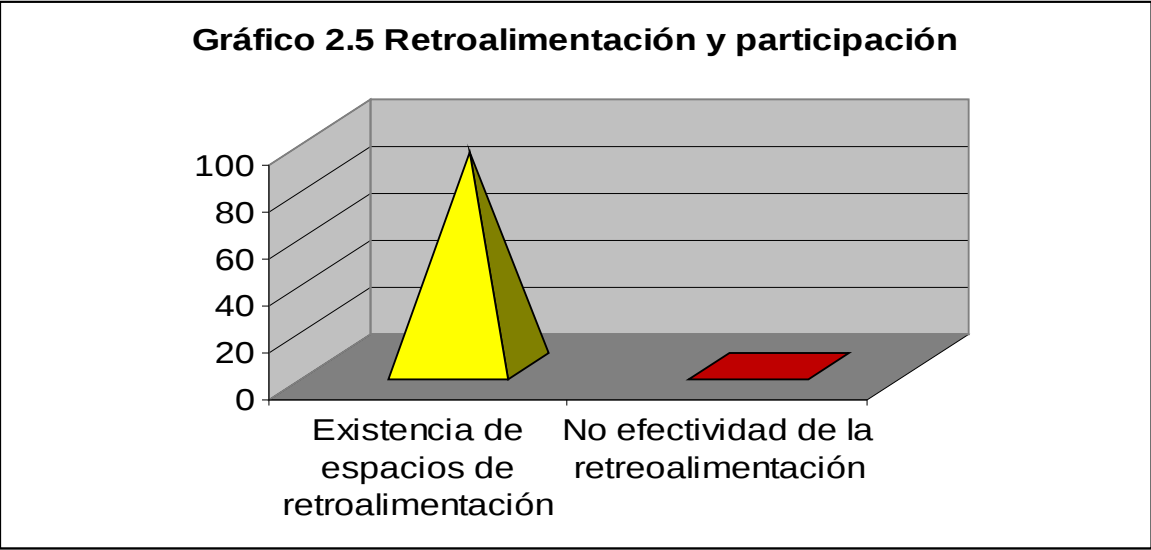
Los trabajadores consideran que la imagen actual de la Empresa ha empeorado (76,9%) dado por el deterioro constructivo del inmueble, encontrándose hoy el personal en tres locales diferentes con condiciones de trabajo mínimas, en el futuro mejorará (69, 2%). Existe sentido de pertenencia, se plantea el compromiso manifiesto con la institución (64,1%). El ambiente interno de trabajo es percibido como un grupo de amigos y una gran familia (58%), la colaboración entre los distintos departamentos la consideran buena (74,3%) al igual que la solidaridad (82 %) **(Ver gráfico 2.4)**. La subcategoría de **cultura institucional** se evalúa de regular.



### ***Retroalimentación y participación***

El (92,3%) de los encuestados plantean la **existencia de espacios de retroalimentación** y participación de los trabajadores. Se acostumbra a realizar actividades de confraternización (92%). **Identifican** estos **espacios** en fechas como: Cumpleaños colectivos, Día del Trabajador del Comercio, Día de las madres y de los padres y Día del Economista. Los directivos no acostumbran a enviar mensajes de felicitación. Se acostumbra a reconocer a los mejores trabajadores públicamente con diplomas acreditativos. **La efectividad de la**

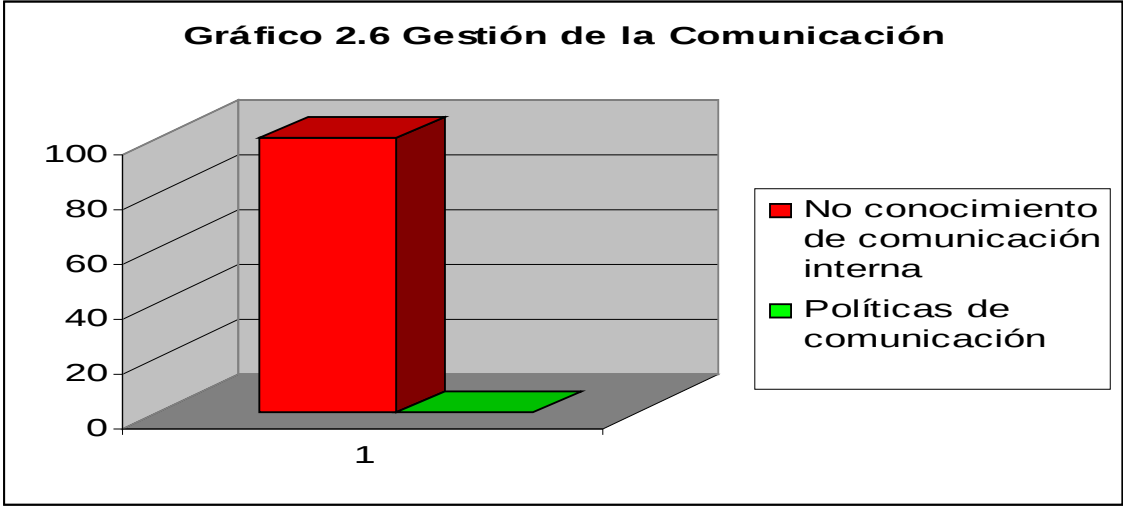
**retroalimentación** no se puede conocer porque no existen mecanismos de retroalimentación. (Ver gráfico 2,5). Esta subcategoría se evalúa de **regular**.



**Gestión de la comunicación**

Según la entrevista realizada a los 12 directivos, ninguno tiene conocimientos sobre qué es la comunicación interna ni su importancia dentro de la institución, tampoco en la empresa existen políticas que rijan esta actividad. (Ver gráfico 2.6).

La subcategoría es evaluada de **mal**



Teniendo en cuenta todos los criterios abordados anteriormente se evalúa a la comunicación interna de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus: **Regular**.

## 2.4 El diseño del Plan de Comunicación Interna

El Plan de comunicación diseñado debe:

- Permitir a la organización controlar continuamente su aplicación, para hacerle ajustes cuando sea pertinente y poder anticiparse a los cambios del entorno.
- Ser flexible y oportuno en la toma de decisiones.
- Favorecer que la comunicación fluya adecuadamente, tanto por canales formales como informales.
- Proporcionar la información necesaria para el trabajo con el público interno.
- Enseñar a los miembros de la organización el papel de la Comunicación Interna en el cumplimiento de sus metas.
- Proporcionar retroalimentación a los directivos y trabajadores acerca de la situación que presenta la Comunicación Interna.
- Tener como base de su funcionamiento, reuniones grupales entre los miembros de la organización, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de los departamentos, análisis regular del desempeño de las actividades de cada departamento, así como de los objetivos comunes enmarcados en un mismo ámbito de acción, que propicie un buen flujo de la comunicación.

No	Acciones	Fecha de cumplimiento	Participan	Responsable
1	Crear un equipo que coordine todos los procesos comunicativos que se desarrollan en la institución y de manera particular los procesos de comunicación interna.	Junio/2011	Consejo de Dirección	Directora
2	Perfeccionar los flujos	Diario	Consejo de	Directora

	ascendentes y ampliar los flujos horizontales, buscando nuevos espacios y más adecuados para que los trabajadores puedan expresar sus ideas, sugerencias e inquietudes.		Dirección y trabajadores	
3	Incluir en los consejos de dirección, un punto relacionado con la situación que presenta la comunicación interna de la Empresa.	Mensual	Consejo de Dirección	Directora
4	Dar a conocer al 100 % de los trabajadores el plan de acción de comunicación interna de la empresa.	Junio/2011	Todos los trabajadores	Directora
5	Diseñar acciones de capacitación en Comunicación Institucional a través de la Asociación de Comunicadores Sociales para preparar al Consejo de Dirección y a todos los trabajadores.	Bimensual	Consejo de Dirección y trabajadores	Directora
6	Emplear todos los medios y canales con que cuenta	Semanal	Consejo de Dirección	Consejo de Dirección

	la institución para llevar la información requerida a los trabajadores con calidad, y sin retraso.			
7	Aprovechar las oportunidades más adecuadas donde se reúnan todos los trabajadores para recordar la misión de la Empresa	Mensual	Consejo de Dirección y trabajadores	Directora
8	Dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones.	Siempre que sea necesario	Consejo de Dirección y trabajadores	Directora
9	Crear mecanismos de retroalimentación con los trabajadores.	Bimensual	Consejo de Dirección	Directora
10	Dar mayor importancia a los mensajes humanos.	Mensual	Consejo de Dirección	Directora
11	Usar correctamente los murales en la divulgación de la historia de la Empresa, misión y objetivos de trabajo.	Mensual	Consejo de Dirección y trabajadores	Directora
12	Elaborar un Boletín Interno para informaciones a los trabajadores.	Julio/2010	Consejo de Dirección y trabajadores seleccionados	Directora

13	Agilizar el proceso de reparación de la empresa para lograr la unidad entre los trabajadores	Septiembre/2011	Consejo de Dirección	Directora
	Dedicar un espacio para dar a conocer a los trabajadores cuáles son los documentos que reflejan las competencias profesionales y los aspectos que se evalúan en cada puesto de trabajo.	Julio/2011	Subdirectora Recursos Humanos	Directora

## 2.5 Control y retroalimentación del plan de comunicación interna

Se propone que una vez diseñado e implementado el plan de comunicación interna, el **control** sea de forma sistemática por parte del responsable de cada actividad y que se rinda cuenta mensualmente en los consejos de dirección sobre la marcha del cumplimiento de las actividades del plan de acción. Este control permitirá que se hagan las correcciones correspondientes de acuerdo a alguna modificación que pueda surgir en el contexto y se mantenga una retroalimentación constante del plan de comunicación.

## **CONCLUSIONES**

1. El estudio de los fundamentos teóricos sobre Comunicación Interna demuestran la importancia de esta para el buen desenvolvimiento de la organización.
2. El diagnóstico realizado a la Comunicación Interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus demostró que existen insuficiencias en los canales de comunicación, utilizan poco el flujo ascendente y horizontal, se transmiten escasos mensajes humanos, no se refutan los rumores con hechos, el público interno desconoce el año de creación de la empresa y las competencias profesionales, no existen mecanismo de retroalimentación, ni existen políticas que rijan la comunicación en la empresa.
3. El diseño del plan acciones de comunicación interna le permitirá a la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus cumplir con su objeto social y ser reconocida.



4. Se ratifica la veracidad de la premisa referente a que la comunicación interna en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus es desfavorable.

#### **RECOMENDACIONES**

1. Dar a conocer los resultados de esta investigación al Consejo de Dirección de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.
2. Que el plan de acciones de comunicación interna diseñado se comience a aplicar en la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguado, R. (2008). "Cultura Organizacional". Obtenido el 16 de febrero de 2008 en:<http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social*. Guía didáctica. Segunda Edición. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Colección Posgrado.
- Ayús, J. (2007). Diseño de Estrategias de Comunicación. Selección y resumen de temas impartidos en el curso auspiciado por la Oficina Nacional de Normalización y la ACCS. La Habana.
- Colectivo de autores (1990). *Técnicas Comerciales Minoristas*. Ministerio de educación. Dirección de Educación Técnica y Profesional. Ministerio de Comercio Interior.

- Colectivo de autores (2004). *Propaganda: reflexiones*: Editorial Félix Varela, La Habana.
- Colectivo de autores (2006). *Comunicología. Temas actuales*. Editorial: Félix Varela, La Habana.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. 2da. Edición. Argentina: Ediciones La Crujia.
- Duran, P. (2008). "Desarrollo Organizacional". Obtenido el 16 de febrero de 2008 en: <http://www.gestiopolis.com>
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. (pp.110). Editorial Trillas, México.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Fernández P. (2008). *Estrategia de Comunicación de la Delegación Provincial del CITMA en Sancti Spíritus*. Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Centro Universitario "José Martí Pérez" de Sancti- Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.
- Gagliardi, A. (2008). "Los Museos y el Público". Obtenido el 16 de marzo de 2009 en <http://www.museosdevenezuela.org/Documentos/3Publicos/MuseosyPublico003.shtml>
- García. E. (1994). *Investigación etnográfica*. En V. García Hoz (Dir.), Problemas y métodos de investigación en educación. Madrid.
- García, G. (2006). "Auditoria de la comunicación comercial global". Obtenido el 18 de octubre de 2006 en <http://winred.com/EP/articulos/marketing/0020030100102577.html>.
- García, O. (2006). "Comunicación y relevancia en las organizaciones". Obtenido el 23 de abril de 2006 en [www.gestiopolis.com/canales5/ger/comureler.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/comureler.htm)
- Gil, N. (2009). *Estrategia de Comunicación para la diversificación de productos agrícolas en el sector campesino de la Empresa Cítrica*

Ceballos. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Centro Universitario "José Martí Pérez" de Sancti-Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.

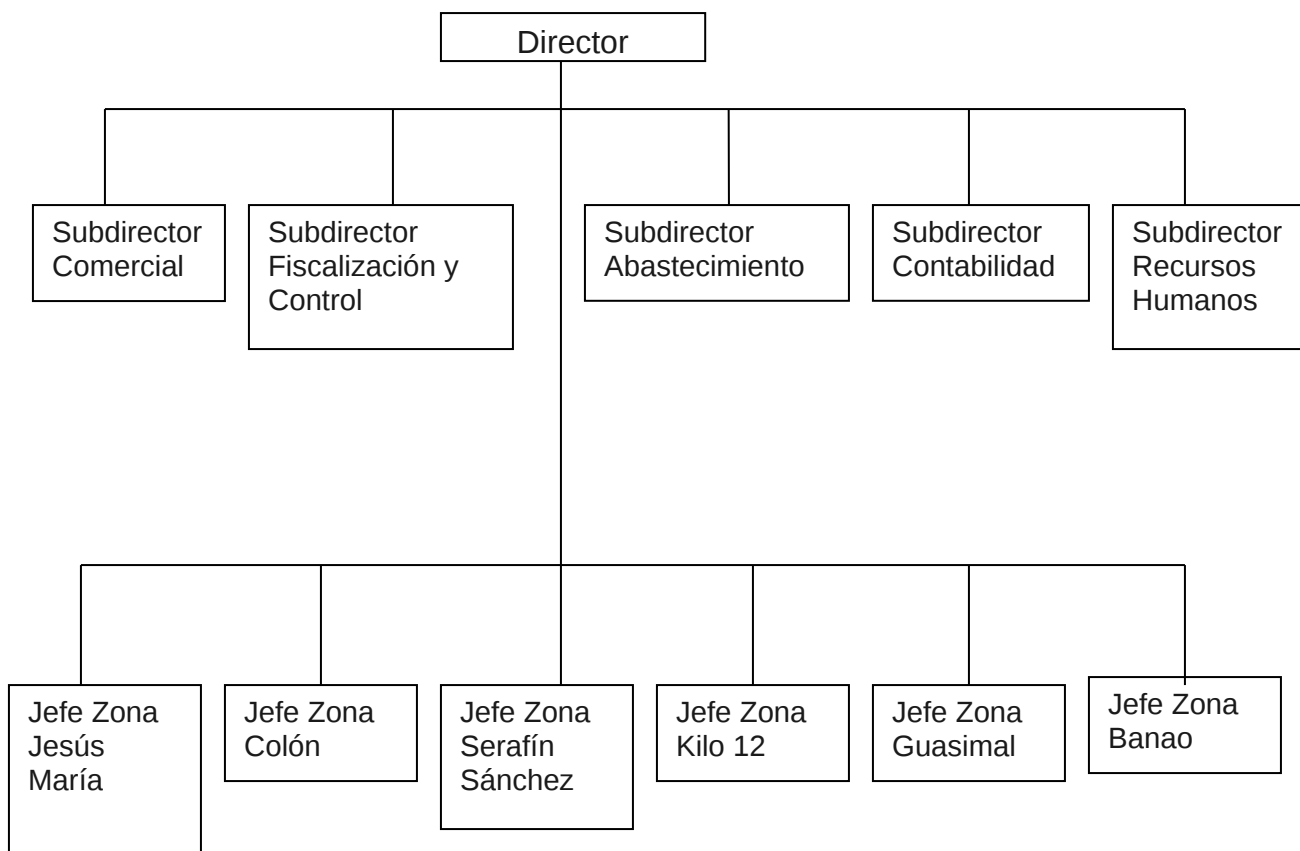
- González, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, G. (1988). *Imagen, diseño y comunicación corporativa*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial. Pablo de la Torriente.
- González, L. y García, L. (2005). *Cara o Cruz. Una Aproximación a la Imagen Pública de la Iglesia Católica en Cuba*. Tesis de Licenciatura. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. Ciudad Habana.
- Grillo, A. (2007). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior*. Tesis presentada en la opción al grado científico de Master en Ciencias de la Comunicación Social. (pp. 35- 39). Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. Ciudad Habana.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
- Lucas, A. (1997). *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. España: Bosch Casa Editorial. S. A.
- Luna, M. (2009). *Estrategia de Comunicación del Grupo Empresarial de Comercio de Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Centro Universitario "José Martí Pérez" de Sancti- Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.
- Mantilla, E. y Quesada, J. (2007). *Proyecciones del producto Retinosis Pigmentaria y Diseño de Estrategia de Comunicación*. Tesis en opción al grado de Máster en Marketing y comunicación.

Universidad de La Habana. Facultad de comunicación. Ciudad Habana.

- Martín, F. (1982). *Comunicación en empresas e instituciones*, Ediciones universales de Salamanca, Salamanca.
- Mínguez, N. (2009). “Un Marco conceptual para la comunicación corporativa”. Obtenido el 12 de abril de 2009 en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque social de Relaciones Públicas*. Quito: Editora Andina.
- Olea, M. (2002). *Comunicación Organizacional. Una nueva alternativa de trabajo para el egresado de Ciencias de la Comunicación*.
- Peña, E. (2008). *Propuesta de un Sistema de Gestión de Comunicación para el Centro de Estudios de la Radio y la Televisión*. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana. Facultad de comunicación. Ciudad Habana.
- Piedra, M. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. Colectivo de Autores La Habana: Ediciones Logos.
- Pinillos, A (1996). *Comunicación interna, un paseo por el tiempo Harvard* DEUSTO Business Review (pp. 48).
- Primer Congreso del PCC (1976). Ponencia presentada por Comercio Interior (pp. 85). Segunda Edición. Departamento de Orientación Revolucionaria.
- Resolución 297-03. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Rivero, M. (2000). *Comunicación Organizacional*. INCOMEX.
- Rodríguez, F. (2009). *Acciones de comunicación de la Dirección de Atención a Combatientes y Familiares del municipio de Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Centro Universitario “José Martí Pérez” de Sancti- Spíritus. Facultad de Comunicación. Sancti- Spíritus.

- Sanz de La Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*: Editorial ESIC.
- Saladrigas, H. (2001). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2001). *Para investigar en comunicación social: Guía didáctica*. Segunda Edición. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente,
- Saló, N. (2000). *La Comunicación en las organizaciones*, (pp. 46-176 ).FUERP, España.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional: Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis de Doctorado Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, La Habana.
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas* (pp. 22): Editorial Félix Varela, La Habana.

**Anexo 1: Organigrama de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus**



**Anexo 2: Guía de observación participante**

Fecha:

Hora de inicio:

Hora final:



### **Indicadores para los Consejos de Dirección, Reuniones de Departamento y Reuniones del Sindicato**

1. Descripción de las actividades que se realizan
2. Comportamiento de los observados (posición del cuerpo, la cabeza, expresión del rostro, , los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos)
3. Temas que se tratan
4. Clima
5. Cantidad de información que se emite
6. Dirección de la comunicación
7. Observaciones generales

### **Indicadores para los murales**

1. Cantidad de murales y ubicación
2. Tipo de información
3. Características de los mensajes
4. Observaciones generales

**Anexo 3: Entrevista a directivos de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus**

1. ¿Qué características posee la estructura actual de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?
2. ¿Mencione las principales fortalezas y debilidades de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?
3. ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?
4. ¿Considera usted que todos los trabajadores tienen dominio de los objetivos fundamentales de la Empresa?
5. ¿El colectivo laboral tiene posibilidades de expresar sus ideas y sugerencias?  
¿Dónde y Cuándo?
6. ¿Existe movilidad de los puestos de trabajo? ¿Por qué?
7. ¿Cómo percibe la dirección los temas vinculados a la comunicación y qué funciones desempeña ésta de acuerdo con sus criterios?
8. ¿Qué es para usted la comunicación interna? ¿Existe alguna política que la rijan?
9. ¿Cómo considera usted que son las relaciones con sus subordinados?
10. ¿Al dirigirse a sus subordinados, cómo lo hace, qué vías utiliza?
11. ¿Qué tipo de información es la que comunica a sus subordinados?
12. ¿Cómo es el volumen de información que se dan a los subordinados y con qué frecuencia?
13. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna entre los departamentos? ¿Participan en ellas los directivos?
14. ¿Se envían mensajes de felicitación de apoyo, a los subordinados por parte de sus jefes?
14. Cuando se origina un rumor ¿Qué acciones se realizan para combatirlo?
15. ¿Cómo coordinan las tareas entre los departamentos?
16. ¿Qué posibilidades de superación se le brindan a los trabajadores?
17. ¿En qué posición se encuentra la Empresa con respecto a otras de la provincia y a nivel nacional?
18. ¿Qué faltaría por hacer en de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spíritus?

Anexo: 4 Encuesta a los trabajadores

Estimado trabajador:

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación entre los miembros de la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta de Sancti Spiritus, para lo cual su opinión es de vital importancia. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere adecuada y llenar las líneas en blanco en caso que se le pida.

1. ¿Conoce Ud. el año de creación de su empresa? (Encierre en un círculo el número que coincida con su criterio).

0      1 Sí                      2 Más o menos                      3 No

2. ¿Conoce Ud. la razón de ser o misión de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que coincida con su criterio).

1 Sí                      2 Más o menos                      No

2.a) ¿Conoce Ud. cuáles son las metas de su empresa? Enúncielos brevemente.

---

---

---

---

3. Qué es lo que más gusta de su empresa.

4. Qué es lo que menos gusta de su empresa.

5. A la hora de tomar las decisiones en su empresa:

De                      En  
acuerdo      desacuerdo

Se considera siempre la participación de las organizaciones:

Se argumentan con información buscadas al efecto:

Se facilita la participación de los trabajadores:



9.4. La colaboración en el trabajo es:

1 Buena                      2 Regular                      3 Mala

9.5. La solidaridad:

1 Buena                      2 Regular                      3 Mala

10 La comunicación solo fluye:

En reuniones     Espontáneamente

11. ¿Considera usted que las informaciones oficiales llegan a tiempo?

Si                       No                       A veces

12. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:

Por asuntos laborales  
 Por relaciones de afecto  
 Por ambas

13. Qué elementos consideras que afectan la comunicación dentro de la empresa?

Inefectividad de los mensajes  
 Inefectividad de los canales de comunicación  
 Desacuerdos entre los trabajadores  
 Ninguno

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

14. Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la empresa, con que expresión lo haría:

Una gran familia:  
Una selva:  
Un grupo de amigos:  
Un cuartel:  
Una sala de urgencias:  
Una sala de espera:

15. Cree Ud. que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en el centro.

Si----- No-----

16. En su opinión, cooperan satisfactoriamente entre si los distintos departamentos de la empresa.

Si----- No----- A veces-----

17. De quién recibe Ud. la información sobre la Empresa

Del jefe inmediato

De la dirección

18. A quién traslada Ud. Información sobre su entidad

A los compañeros del mismo nivel

A sus subordinados

19. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existentes en su empresa

0 Reuniones

1 Asambleas

2 Entrevistas

3 Rumores

4 Murales

5 Cartas

6 Circulares

7 Teléfono

8 Correo electrónico

9 Intranet

10 Fax

11 Encuentros informales

12 Buzones de quejas y sugerencias

13 Radio Base

- 14 Boletín
  - 15 Despachos
  - 16 Consejillos
  - 17 Otros canales
  - 18 ¿Cuáles?
- 
- 

20. Si considera que en la empresa hay rumores señale ¿Por qué? piensas que sucede así.

Causa

La información oficial que recibo es insuficiente

La comunicación - información que me llega es poco confiable

Los directivos concentran la mayor parte de la información

No se refutan los rumores con hechos

Otras

21. Cómo valora la cantidad de información recibida:

Suficiente----- Escasa-----

22. Cómo valora la calidad de información recibida

Clara:

Útil:

Oportuna:

Importante:

Confusa:

Inútil:

Inoportuna:

Irrelevante:

23. Cómo evalúa el momento en que recibe la información

Con antelación

En tiempo

Con retraso

Con mucho retraso



24. El tipo de información que Ud. recibe aborda temas vinculados con:

Tareas y labores a realizar

Normativas, reglas y modos de hacer las cosas

Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales

25. La empresa cuenta con canales o mecanismo para recoger sugerencias o información del personal:

En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

Encuestas periódicas

Buzones de correos electrónicos internos

Buzón de sugerencias

Conversaciones informales

Asambleas sindicales

Reuniones

Otros

26. Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y entre las áreas y participan en ellas los directivos.

Si----- A veces----- Nunca

27. Existen espacios de retroalimentación y participación de los trabajadores.

Si----- No-----

28. Para qué se usan los espacios de participación (Marque con una X)

Cumpleaños colectivos

Día del Trabajador del Comercio

Día de las madres

Día de los padres

Día del Economista

Otros. Cuáles \_\_\_\_\_

29. Hasta que punto Ud. se siente identificado con lo que la empresa realiza:

Mucho----- Poco----- Ninguna-----

30. En su opinión la empresa en su conjunto en los últimos años:

Ha empeorado bastante

Ha empeorado algo

Se mantiene igual

Ha mejorado algo  
Ha mejorado bastante:

31. En los próximos años piensa que la empresa

Empeorará  
Se mantendrá igual  
Mejorará

#### **Anexo 5: Documentos revisados**

1. Estrategia Empresarial.
2. El Expediente Único.

***Por lo que soy...***

*A toda mi familia: mis padres, mis hijos*

***Por la tesis...***

*Especialmente a mi tutora, por su ayuda constante y  
paciente.*

*A mis compañeros de estudios y de trabajo.*

*A mis profesores y amigos.*