

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ADECUADA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL
DE BASE SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA
AZUCARERA COLOMBIA**

Lic Aileny Muñoz Arteaga
Lic. Antonio González Nápoles
Lic. Jorge Tamayo Aroche
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS
Institución: Sede Universitaria "Cándido González Horta"
Municipio Colombia, Las Tunas Cuba

El estudio de la comunicación organizacional y dentro de esta de la comunicación interna, es cada vez más importante para el desarrollo de las empresas cubanas. La solución a muchos problemas institucionales, está en la realizar un diagnóstico detallado de sus elementos particulares y luego proponer acciones encaminadas a resolverlas en un límite de tiempo.

Este trabajo de investigación se realizó en la Unidad de Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia, donde se determinó a través de la observación que existían deficiencias comunicativas.

En esta entidad no se han realizado estudios de comunicación anteriormente. La presente investigación pretende realizar un acercamiento a los elementos de la cultura organizacional de la Unidad a través de su comunicación interna.

INTRODUCCIÓN.

La comunicación es una actividad propia del ser humano que permite a estos intercambiar de forma alterna informaciones, estados de ánimo, opiniones así como la interpretación de signos y símbolos. Se trasmite por dos vías: verbal y extra verbal, siempre en un contexto y con una intención comunicativa determinada. Atraviesa todas las esferas de la vida, por lo que se entiende como parte constitutiva de los procesos sociales y por consiguiente de las organizaciones, esta última es de vital importancia al contribuir al desarrollo socio – económico y político cultural del país al incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación, que favorece los niveles de motivación y participación de los miembros de cada organización en la búsqueda de la eficiencia y calidad de los procesos productivos.

En una organización es favorable que exista un adecuado sistema de comunicación, pues, este implica la permanente interacción entre los trabajadores para lograr un mayor intercambio de ideas, permite además influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la institución y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor desempeño y eficiencia los objetivos de la misma.

La comunicación organizacional surgió como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas por la necesidad de integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa, tuvo sus antecedentes en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial pero estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las ciencias sociales; comienza a manifestarse en la década de los 50 pero no es hasta los años 70 cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro Comunicación en la Organización del especialista norteamericano Charles Redding, al que se considera el padre de la Comunicación Organizacional. Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos y Europa y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica.

En Cuba sus antecedentes se remiten a las concepciones de las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, planteándose en los años 90 con mayor

sistematicidad, debido a la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico como práctico, vinculado con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en el país.

A lo largo de la historia la comunicación organizacional ha transitado por diferentes tendencias teóricas o escuelas con características particulares en cuanto a concepciones y modos de ver los procesos comunicativos en la organización, las más significativas son: la teoría clásica, desarrollada a finales del siglo XIX y principios del XX con características mecanicistas; la teoría humanista, desarrollada entre finales de los años 20 y principio de los 30, que se preocupaba un poco más por los rasgos humanos tanto en el orden laboral como en el personal; la teoría de los sistemas que surge como complemento a la teoría humanista y por último, la teoría contingente que se desarrolla a finales de los años 50 y principio de los 60 (Trelles; 2004: 18 - 38).

Las pautas comunicativas de una institución dependen de la cultura que caracteriza a la misma al derivarse de los valores y creencias que poseen los miembros de ella. Resulta imposible hablar de una organización sin al menos mencionar su cultura, al ser precisamente esta la que distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, además de disponer sus políticas comunicativas, a la vez que esta última permite un acercamiento a la cultura cuando se les analiza con detenimiento.

En la Empresa Azucarera Colombia, se han realizado diferentes trabajos de diploma, entre los que se destacan dos maestrías en Dirección y una auditoría de imagen. Otros trabajos de investigación realizados que se refieren a la historia de la Empresa como “Historia y surgimiento del Central Elia, Éxodo y emigración de los trabajadores agrícolas de los Bateyes Azucareros para la zona urbana, Surgimiento del movimiento sindical en el Central Elia, Historia de la producción cañera y azucarera del Central Colombia antes y después del triunfo de la Revolución”, todos del autor e historiador Juan A. Oduardo Ramos, los cuales han obtenido premios en Eventos de Patrimonio a nivel municipal provincial y nacional. También existen trabajos investigativos de igual relevancia por los resultados obtenidos en Eventos zonales y Nacionales del autor e investigador Modesto Ronquillo. Constan además otros trabajos de investigación realizados por estudiantes de Comunicación Social

pertenecientes a la Sede Universitaria Municipal que son trabajadores de la Empresa, entre los que se encuentra un trabajo relacionado con la identidad y la imagen del Motel Delicias del Azúcar, de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Servicios Generales de esta Empresa pero no existen estudios referentes a la comunicación organizacional que favorezcan sus resultados.

Es de vital importancia para una empresa que sus públicos posean un criterio favorable acerca de ella, en este sentido la UEB Servicios Generales de la Empresa Azucarera, ubicada en el municipio Colombia, juega un rol significativo, pues, a través de esta institución se prestan diferentes servicios a sus trabajadores, visitantes y otros públicos externos.

Luego de realizarse una investigación exploratoria en esta Unidad se puede afirmar que aún cuando existen medios de comunicación gráficos estos son insuficientes y no se les presta la debida atención, esto se corrobora a través de los murales que no están actualizados desde hace un período significativo de tiempo y existen solo dos ubicados en la oficina central, lo que limita el acceso de otras sub-unidades que se encuentran distantes de la Unidad como el Motel y la Casa del Trabajador Azucarero y que no cuentan con este medio.

En esta unidad se realizan los Consejos de Dirección de forma mensual y las Asambleas de Trabajadores de forma irregular, no constando en las actas que se trate en algún punto el tema de la comunicación. Otro aspecto que influye negativamente es que el organigrama está mal confeccionado, (ver anexo 1) contribuyendo estos aspectos en su totalidad a una indebida información y comunicación interna, lo que se refleja negativamente en su cultura.

Por lo que se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Qué elementos de la comunicación interna incidieron en la cultura organizacional de la UEB Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia en el último trimestre del año 2009?

El problema se sustenta en el siguiente objetivo general:

Elaborar un plan de comunicación en la UEB Servicios Generales que repercuta positivamente en su cultura organizacional.

Y como objetivos específicos:

- 1 Analizar las diferentes categorías analíticas que fundamentan el objeto de estudio.
- 2 Caracterizar la UEB Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia.
- 3 Diagnosticar el sistema de comunicación de la UEB objeto de estudio.
- 4 Establecer los elementos a incluir en el plan de comunicación.

La idea a defender: la elaboración de un plan de comunicación interno en la UEB Servicios Generales favorecerá su cultura organizacional.

El objeto de investigación lo constituye el proceso de comunicación de la UEB Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia, mientras el campo está integrado por los elementos de la comunicación interna correspondientes a la misma.

La investigación se sustentará en dos categorías analíticas: la comunicación, y la cultura organizacional.

Para el presente trabajo se asume una investigación directa o empírica de forma descriptiva, pues pretende caracterizar el sistema de comunicación interno de la Unidad objeto de estudio, especificando sus propiedades, está basado en un enfoque dialéctico materialista, al ser un proceso que está en constante transformación y que permite una adecuada interpretación del problema, a la vez que proporciona el instrumental científico necesario para el desarrollo de la investigación.

El diseño de investigación que se aplica es el cualitativo, debido a su carácter flexible y además por estar sustentada en métodos y técnicas con este corte. El método que prevalece es el etnográfico, a través del que se puede conocer el modo de vida de una unidad social concreta, este método persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado.

Los principales métodos y técnicas que se emplean son:

Métodos teóricos:

- 1 El análisis y síntesis, el análisis, es el proceso mediante el cual se analiza un objeto en sus partes dirigiéndose a lo particular, mientras que la síntesis es la unión de lo que se obtiene en el análisis.
- 2 La inducción-deducción, al ser un proceso en el que se va de los aspectos generales a los particulares y viceversa.
- 3 El histórico lógico a través del cual se lleva una secuencia lógica sobre lo relacionado con la fundación, desarrolló y cambios fundamentales, entre otros aspectos valiosos para el desarrollo exitoso de la investigación.
- 4 Modelación: Permite la instrumentación lógica de las acciones a desarrollar.

Métodos empíricos:

- 3 La observación para recopilar informaciones primarias así como para la familiarización con sus públicos y determinación de los principales problemas en cuanto al sistema de comunicación interna.
- 4 La investigación acción participativa que implica la interacción del investigador con el objeto de estudio en un tiempo determinado, que puede durar incluso varios años, facilitará la toma de decisiones y propiciará la realización del diagnóstico a través del trabajo con su público interno.
- 5 La encuesta se aplicará a los jefes de unidades y los representantes de las organizaciones de masas así como a una muestra de trabajadores, para lograr un acercamiento a estos públicos, conocer la opinión y el nivel de satisfacción de estos respecto a los sistemas comunicacionales, así como la posibilidad de aplicar otros sistemas.
- 6 La entrevista se realizará al administrador de la Unidad, para conocer cómo fluye la comunicación entre el y los subordinados, elementos de la historia de la Unidad, así como determinar los públicos y el tipo de líder.
- 7 Revisión documental que se realiza a diferentes bibliografías para realizar la fundamentación de las categorías analíticas así como a documentos y actas de la organización, para conocer si se trata el tema

de la comunicación en la Unidad y con qué frecuencia, así como revisar el organigrama, el objeto social, la misión y la visión de la misma.

El paradigma empleado es el hermenéutico interpretativo, que hace énfasis en la interpretación del objeto de estudio.

La relevancia del trabajo está fundamentada en que una vez realizado el diagnóstico de comunicación organizacional se proyectará un plan de comunicación para solucionar los problemas detectados mediante la eliminación, creación o reforzamiento de estos aspectos según corresponda, en un período límite de tiempo. Este trabajo permitirá caracterizar y diagnosticar el sistema de comunicación que se establece entre el público interno y definir el público externo, así como establecer el tipo de líder y referirse de forma general a la cultura de esta organización. Puede tomarse como base para nuevos estudios en la Unidad por ser el primero realizado con estas características.

La investigación cuenta con un resumen, una introducción, tres capítulos, el Capítulo I, aborda los fundamentos teóricos de la investigación; en el Capítulo II, se desarrolla el diagnóstico comunicacional y el Capítulo III, propone el plan de comunicación previsto para solucionar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado.

Cuenta además la investigación con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS.

El presente capítulo aborda los aspectos teóricos metodológicos que fundamentan el trabajo de diploma y que permiten realizar el diagnóstico con la precisión requerida para proponer un plan de comunicación con el fin de eliminar las deficiencias detectadas y arribar a conclusiones y recomendaciones.

El primer epígrafe, nombrado “La comunicación, su significación dentro de las organizaciones”, integra los principales aspectos relacionados con la comunicación y cómo se contextualiza la misma dentro de la institución. El epígrafe 1.2 llamado, “La cultura en la organización, su importancia y aplicación”, hace honor a su nombre, mientras el epígrafe 1.3 aborda los fundamentos teóricos de las categorías diagnóstico y plan de comunicación.

1.1 La comunicación, su significación dentro de las organizaciones.

“El hombre [...] es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no sólo en su entorno más inmediato, sino a nivel global”.

Carlos Marx.

La comunicación es un elemento que está indisolublemente ligado a la existencia del sujeto integrado como ser social. Su génesis está vinculada a la necesidad de transmitir ideas, opiniones, deseos, informaciones y estados de ánimo entre los integrantes de una población. Semánticamente se deriva de la raíz latina comunis que significa poner en común algo con otro y es tan antigua como la propia vida, por lo que ha transitado por múltiples formas de expresión durante siglos.

Carlos Fernández Collado al hablar de comunicación en su libro “La Comunicación en las Organizaciones” expresa: “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”. (Fernández; 1997, 19)

Para Carlos Fernández Collado es necesario que exista un sistema de símbolos referentes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo, o sea debe existir un grado mínimo de experiencia común entre los hablantes por lo que este concepto es poco abarcador y profundo.

Para Antonio Pascali la comunicación es “la relación humana que consiste en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estados de total reciprocidad”. (Saladrigas; 2005: 161)

En la definición que Pascali elabora incorpora aspectos muy importantes y que aún tienen vigencia, uno de sus aportes es utilizar términos específicos de la ciencia comunicación organizacional, además ve la comunicación como relación humana, en la medida en que los sujetos integrados interactúan de forma mutua y en igualdad de derechos al intercambiar mensajes, para lo cual ocupan simultáneamente los papeles de emisor y de receptor, lo que supone la existencia de una retroalimentación, aspecto esencial para que exista una adecuada y eficaz comunicación.

Para Luís Ramiro Beltrán la comunicación es “un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, dialogo y participación”. (Saladrigas; 2005: 161)

Luís Ramiro Beltrán, al igual que Pascali, supone la existencia de la retroalimentación en igualdades de derecho entre emisores y receptores al intercambiar signos durante el proceso de diálogo y participación.

Por su parte el investigador Osgog expresa: “Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro - el destinatario - mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”. (Saladrigas; 2005: 158). Para Osgog existe comunicación cuando hay un emisor encargado de transmitir un mensaje con el fin de influir en el receptor y lograr un cambio de mentalidad o la reafirmación de las convicciones presentes en el mismo, se utilizan para transmitir estas señales los diferentes canales de comunicación existentes de acuerdo a las especificidades.

Un concepto más actual se puede encontrar en la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano 3000 del 2007, donde se expone que la comunicación es el:

“Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas”, (NC 3000; 2007: 9.)

El desarrollo de esta investigación se sustentará en lo expresado en el contenido de las Normas Cubanas, pues no limita la comunicación a los grupos humanos, sino que va más a lo particular al referirse a los trabajadores, materializándose este proceso a través de los mensajes entre emisor y receptor con un código común, o sea, por lenguajes propios del perfil en que se desarrolle el proceso de comunicación con el fin de crear significados, lo cual no sería más que la respuesta o retroalimentación a los mensajes emitidos.

Agrega además que es información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas, que unidos forman en el trabajador el sentido de pertenencia hacia la organización y al participar en la toma de decisiones, crea un sentido de compromiso y responsabilidad en el cumplimiento exitoso de las actividades propuestas, lo que contribuye al logro exitoso del objeto social y económico para el que está creada la organización.

A la comunicación se le atribuyen cuatro funciones principales en los grupos y organizaciones: control, motivación, expresión de emociones e información, las cuales deben ser vistas con igual importancia para el buen funcionamiento de la organización, donde siempre se cumple una o más de estas funciones. (S. Robbing; 2007: 136)

El proceso comunicativo ha transitado por diversos modelos siendo el primer intento el desarrollado por Aristóteles en la antigüedad, luego le sucedieron otros con un mayor rigor científico, entre los que se destacan el modelo de Harold Lasswell, publicado en 1948 como la manera correcta de describir un acto de comunicación, otro modelo de vital importancia es el que planteó Shannon, que da lugar a la teoría matemática de la comunicación o teoría de la información, y el modelo de Schramm, que pertenece a la teoría del estructuralismo funcionalismo que como principio investiga los efectos que produce el mensaje en la sociedad, y además estudia las funciones sociales de una organización, aspecto que constituye su principal aporte.

En la actualidad pueden identificarse dos paradigmas comunicativos: el transmisivo y el participativo. El primero supone la comprensión de la comunicación humana como un proceso de transmisión unidireccional de información desde un emisor hasta un receptor, lo que limita la posibilidad de intercambio y construcción colectiva de sentidos. En contraste a este modelo con enfoque mecánico de la comunicación está el participativo, que como indica su nombre apela a la participación de los diferentes actores de la situación comunicativa en el intercambio de información, por lo que este proceso comunicativo es bidireccional y horizontal al participar los actores en igualdad de condiciones y tener las mismas posibilidades de ofrecer sus opiniones y tomar decisiones relevantes para todos.

Por su parte el comunicador y pedagogo Mario Kaplún reflexionó sobre la existencia de tres modelos de comunicación presentes en diversos espacios sociales que pueden insertarse dentro de los paradigmas anteriores, estos modelos son: el modelo que hace énfasis en los contenidos, modelo educativo que asume la comunicación como transmisión de información, el modelo que hace énfasis en los efectos, que asume que la comunicación es un proceso de transmisión de señales en el que una fuente emisora influye en su receptor para lograr un efecto deseado, especialmente para imponer conductas. Por último el modelo que hace énfasis en el proceso, el cual tiene como objetivo que el sujeto piense, que sea capaz de transformar su realidad, para Mario Kaplún enfatizar en el proceso explica:

“ver la educación como proceso permanente, en el que el sujeto va descubriendo, elaborando, reinventando, haciendo suyo el conocimiento. Es un proceso de acción – reflexión – acción – que el sujeto hace desde su realidad, desde su experiencia, desde su práctica social. Y en el que hay también quién está ahí - el educador – educando – pero ya no como el que enseña y dirige, sino para acompañar al otro, para estimular ese proceso de análisis y reflexión, para facilitárselo: para aprender junto a él y de él; para construir juntos”. (Saladrigas; 2005: 152-153)

Para esta investigación se asumirá el modelo que hace énfasis en el proceso, pues, promueve una relación horizontal entre emisor y receptor, la comunicación es bidireccional, promueve el diálogo entre los sujetos integrados más que el monólogo, busca problematizar sobre la realidad. Además es un modelo autogestionario que se basa en la participación activa del sujeto en el proceso educativo – comunicativo y da lugar a una comunicación democrática y liberadora. Otros aspectos positivos de este modelo es que no rechaza el error, ni elude el conflicto, sino que lo asume como una fuerza generadora, problematizadora, además prioriza el trabajo grupal y persigue transformar un sujeto integrado acrítico en uno crítico.

De acuerdo con la cantidad de participantes en el proceso comunicativo, este puede realizarse en cinco niveles; el nivel interpersonal que es aquel que permite la interacción de forma directa entre dos y hasta tres personas, la intragrupal que tiene lugar dentro de un grupo específico, la intergrupala que es la comunicación entre dos o más grupos, la institucional u organizacional que ocurre dentro de una organización y está presente en las asambleas, murales, y demás medios de comunicación, y por último está el nivel masivo que tiene como fuente una organización y el emisor es un comunicador profesional.

El proceso comunicativo puede realizarse de forma verbal o extraverbal; la primera comprende los medios orales y escritos mientras que la segunda comprende el sistema de signos y símbolos, o sea, todos aquellos mensajes que no se transmiten a través de palabras o por escrito, sino, que se transmiten mediante movimientos corporales, la entonación o el matiz que se da a las palabras y demás movimientos del ser humano.

La categoría básica que sustenta la presente investigación es la organización, que a decir de Irene Trelles es:

“todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas e instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (Trelles; 2004: 7)

En las organizaciones siempre ha existido la comunicación organizacional, aún cuando este término no se utilizaba, pues esta surgió como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace solo tres décadas. Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa y recientemente en América Latina, fundamentalmente en México y Argentina. Su origen está vinculada con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban independientes, entre las que se encuentran los campos de acción de la comunicación con ambos públicos así como lenguajes y técnicas entre las que pueden señalarse la publicidad y las relaciones públicas. Los estudios de esta disciplina estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las ciencias sociales hasta 1972, cuando se convierten en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con la publicación del libro “Comunicación en Organizaciones” del norteamericano Charles Redding.

En Cuba sus antecedentes se remiten a las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años 50. En la década del 80 comienza a abordarse en círculos de estudiosos de la comunicación y en los años 90 se plantea con mayor sistematicidad con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales y sociales en general, como un ejercicio práctico, vinculado al proceso de perfeccionamiento empresarial que se realiza en el país.

La comunicación en las organizaciones ha transitado por diferentes tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias en cuanto a sus concepciones, y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, entre

estas escuelas se destacan la teoría clásica, la humanista, la de sistemas y la contingente.

La teoría clásica se desarrolló a partir de la Revolución Industrial a finales del siglo XIX y principios del XX, dentro de sus autores se destacan Max Weber, Taylor y Frederick W. y Henri Farol. La comunicación en esta escuela es preponderantemente formal, oficial y vertical, esencialmente descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de los contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado, los temas de interés se deciden por la dirección sin tener en cuenta las necesidades reales de los trabajadores. Existe además una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, una cercana supervisión y control en caso de desviaciones, todos estos aspectos traen consigo una excesiva rigidez y formalismo así como una comunicación lenta, poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras. (Trelles; 2004: 20. 24)

La teoría humanista se desarrolla a finales de los años 20 y principio de los 30, se considera la respuesta al descuido de la teoría clásica para con los trabajadores, por lo que existe un mayor énfasis en el elemento humano dentro de la organización. Se consolidan aspectos como el liderazgo, la motivación, la formación y relaciones entre grupos de comunicación tanto formal como informal, así como el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia con el fin de conocer a la gente, sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. Entre los autores de esta teoría se destacan Elton Mayo, Kart Lewin y Douglas McGregor. (Trelles; 2004: 24 -29).

La teoría de sistemas complementa la humanista, pero no se limita al interior de la organización sino que la considera como un sistema abierto y viviente ya la información como una entrada fundamental para el sistema y cualquiera de sus partes y como aspecto determinante de retroalimentación, la homeostasis y, en última instancia, la evolución. Por lo que la organización debe cuidar tanto la información recibida del entorno como la que se genera en el entorno mediante escritos, declaraciones, resultados, logros, calidad del producto etc. Entre los estudiosos de esta escuela se encuentran Daniel Katz y Robert Kahn. (Trelles; 2004: 29. 33)

La teoría contingente se desarrolla a finales de la década de los 50 y principios de los 60, entre los autores de esta escuela se destacan Joan Woodward, Tom Burns y Paul Lawrence, quienes consideran que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde de acuerdo a las condiciones que se generan dentro de ella. Su mayor aporte es ver la comunicación como elemento integrador de la empresa en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos. (Trelles; 2004: 33 – 37).

Para la presente investigación se asumirá la teoría de los sistemas, pues el rol de la comunicación en esta escuela es el más completo de los referidos anteriormente al repercutir en el ámbito estructural, sociológico, en el de las relaciones humanas, psicológica social, además de hacer énfasis en la necesidad de especificar y delimitar más el papel de la comunicación y de otros elementos organizacionales en diversas situaciones y contextos.

Existen diversas concepciones respecto a la comunicación organizacional: Katz y Kahn plantean que “es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido” (Trelles; 2004: V). es un concepto primitivo y poco abarcador sobre esta disciplina, y no profundiza en aspectos de vital importancia al tratar este tema.

Para Redding y Sanborn es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Trelles; 2004: V). Estos autores se limitan a la información que fluye dentro de la organización y suponen la existencia de retroalimentación pero no tienen en cuenta la relación que debe existir entre ella y su público externo objetivo.

Goldhaber es más profundo al definir la comunicación organizacional refiriéndose a ella como “todo el proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático” (Trelles; 2004: V). este concepto incluye en sí mismo todos los procesos comunicativos que se realizan en la organización y comprende la comunicación con sus públicos tanto en el orden interno como en el externo, aborda además la comunicación dentro de la estructura del organigrama o fuera de el, aspecto positivo dentro de la organización si se combinan debidamente, además tiene en cuenta el medio que se utiliza entre los individuos para materializar el proceso comunicativo, es

decir, si se realiza de forma directa entre los protagonistas de este proceso o si se emplea algún medio de comunicación para ello.

Al analizar la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano 3 000 del 2 007, se puede encontrar un concepto muy amplio que se refiere a la comunicación dentro de la institución al definirla como:

“Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno”. (NC 3000; 2007: 9 - 10.)

Esta investigación se identifica con el concepto anteriormente expuesto, pues a diferencia de los restantes es muy profundo y trata en su contenido diversos aspectos relacionándolos entre sí con el fin de alcanzar los objetivos proyectados para la organización, y para facilitar la relación entre los directivos con sus públicos objetivos y el entorno a través de la integración de aspectos significativos como una información planificada, lo que facilita el desarrollo del trabajo de forma organizada, previendo los recursos necesarios y contribuyendo al ahorro de los mismos, todo lo que en su conjunto se revierte en calidad, persigue además relacionar a los integrantes de la organización al trazar objetivos comunes y compartir significados, aspectos en los que se consolidan valores como la solidaridad, la ayuda mutua y el compañerismo.

La importancia de la comunicación organizacional puede valorarse desde sus tres funciones, descriptiva, evaluadora y de desarrollo, las que ayudan al buen funcionamiento de la organización al repercutir positivamente en el logro de los resultados deseados, a través de la función descriptiva los directivos pueden investigar y exponer el estado real de los procesos comunicativos, así como la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización, por su parte la función evaluadora explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de una forma determinada, y por último se encuentra la función de desarrollo, que es de vital importancia al permite analizar cómo reforzar

aquello que se evaluó como positivo y mejorar lo negativo. Propone además la forma de realizarlo.

Los públicos internos de la institución están conformados por las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales, y representan a la misma frente a su medio ambiente. En correspondencia con el nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que ocupan los individuos dentro de la estructura del sistema pueden identificarse dos tipos de públicos: los directivos o jefes, que son las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos, y los empleados en general o subordinados, que son todos los demás componentes individuales del sistema que realizan el trabajo determinado por los directivos. (Trelles; 2004: 134)

La relación entre este tipo de público se materializa a través de las redes de comunicación interna, que no es más que el camino que sigue el flujo de mensajes dentro de la organización y pueden ser formales o informales, la primera ocurre dentro de la estructura del organigrama y puede realizarse en dos direcciones, horizontal y vertical. La comunicación horizontal es la que se realiza entre personal equivalente, suele ser necesaria para ganar tiempo y facilitar la coordinación, pero puede tener también aspectos negativos si se quebrantan los canales verticales formales, si los miembros pasan por encima de sus superiores inmediatos o si los jefes encuentran que se emprendieron acciones o se tomaron medidas sin su consentimiento.

La comunicación vertical puede ser dividida por su dirección hacia abajo o hacia arriba; es descendente cuando fluye de un nivel superior hacia uno inferior, este tipo de comunicación es utilizada por los directivos para asignar tareas, dar instrucciones, informar las políticas y los procedimientos así como para señalar problemas que necesitan atención, puede realizarse por las dos vías de comunicación existentes; el segundo sentido de la comunicación, es decir, el ascendente, fluye a un nivel superior y se utiliza para ofrecer retroalimentación a los directivos, informarles del progreso hacia las tareas y referir problemas, utilizándose además para dar a conocer estados de ánimos, tanto personal como laboral y poder trabajar para erradicar los problemas existentes.

La comunicación informal, también ocurre dentro de la empresa, pero no se realiza dentro de la estructura formal de la misma sino que se desarrolla mediante la afinidad entre las personas y se manifiesta fundamentalmente a través de los rumores. Los mensajes que fluyen a través de este tipo de red, también son conocidos como grapevine o enredadera y tienen como ventaja que las informaciones se transmiten más rápidamente al no seguir los canales formales de comunicación y son mucho más personales en la transmisión, estos mensajes son exactos cuando se trata de información no controvertida. Al estar presente en todas las instituciones pueden ser aprovechadas por los directivos para difundir información traduciéndola a un lenguaje comprensible para todos y para obtener retro – información acerca de los sentimientos de los empleados.

Otro aspecto que se debe analizar dentro de la comunicación interna en la organización, es el lenguaje que emplean sus públicos para comunicarse y puede clasificarse por sus características en verbal y no verbal. El código verbal está formado por palabras y puede subdividirse en oral y escrita; el lenguaje no verbal está conformado por toda una serie de indicios extra – verbales y puede dividirse en función de la fuente que la origine, en la organización existen dos fuentes, las personas y los ambientes. (Trelles; 2004: 104.)

Los lenguajes de comunicación interna conforman los mensajes que son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. A decir de Redding existen tres razones para explicar el flujo de mensajes, estas categorías son: tarea, mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea son los que permiten informar a los trabajadores la manera de realizar los diferentes trabajos, se realiza con los productos, servicios o actividades que tienen especial interés para la organización. Los mensajes de mantenimiento por su parte ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma, incluye las órdenes, los dictados, los procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización y conseguir los objetivos previstos. Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, se considera principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, se interesa por los sentimientos, las

relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los empleados (Trelles; 2004: 83 y 84).

Es importante que los mensajes se emitan tal y cual son para que puedan cumplir su objetivo pero en ocasiones esto no ocurre, sino que se altera o transforma el contenido de los mensajes al recorrer los canales formales o informales de la organización, lo que implica que cuando son recibidos por el destinatario final, este recibe una información diferente al mensaje original, desvirtuando el significado original. Los principales problemas por lo que esto puede ocurrir según Richard Hall se deben a tres causas fundamentales: la omisión, la distorsión y la sobrecarga:

Omisión: es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando las comunicaciones se den de forma ascendente.

Distorsión: es cuando un mensaje se va alterando mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.

Sobrecarga: es una de las causas de omisión y contribuye a distorsión. Esto puede generar otro mecanismo, denominado “ola o línea de espera”. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleven al intérprete, aquellos realmente decisivos para él. La línea de ayuda permite al intérprete actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total. (González; 2006, 39)

El canal de comunicación es el medio por el que transita el mensaje, estos pueden clasificarse en canales formales e informales; los primeros siguen la cadena de mando de la organización y son establecidos por ella para transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros, mientras los canales informales son utilizados para transmitir mensajes sociales o personales y no tienen que ver con la estructura formal de la organización. Los canales pueden dividirse en canales mediatizados o directos;

los mediatizados requieren de algún tipo de tecnología como el teléfono o la radio para producirse, mientras los directos dependen de la capacidad y habilidad individual de los individuos para comunicarse cara a cara. (Trelles; 2004: 100)

La comunicación en la institución no solo ocurre dentro de ella, sino que también ocurre con el público externo, en tal sentido puede clasificarse en general y específico. Los públicos externos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional y se materializa a través de la opinión pública y de los públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva. La relación entre la organización y este público ocurre con menor conciencia por parte de sus protagonistas de la necesidad de vincularse y del tipo de vinculación que se establece entre ellos.

A diferencia de los públicos externos generales, los específicos tienen una vinculación directa y explícita con la institución y son mediatizadores de la comunicación entre estas y sus públicos externos generales, este tipo de público se encuentra a nivel de supra – sistema o medio ambiente inmediato de la organización, por lo que tiene un elevado grado de relación que permite que ambos logren sus objetivos.

De acuerdo a los motivos de sus contactos posee cinco clasificaciones; los clientes, que son todos los consumidores del producto o usuarios del servicio que brinda la institución y pueden ser individuos o instituciones públicas o privadas. También están los proveedores que son los que proporcionan los insumos necesarios para el desarrollo de las funciones de la organización. La localidad, está representada por el medio ambiente más inmediato a la institución. Otras instituciones públicas, que se corresponden con las instituciones con quien entra en contacto a través del desarrollo de sus funciones y por último los medios de comunicación de gran alcance, que tienen dentro de sus funciones vincular a las institución con sus públicos generales.

Es de vital importancia para el buen desempeño de la organización que exista una adecuada comunicación con ambos públicos por el rol que juegan estos en el buen funcionamiento de la empresa, al ser los sistemas de comunicaciones primarias que realizan funciones importantes y distintas.

I.2: La cultura en la organización, su importancia y aplicación.

“Sin cultura no hay libertad posible, porque la cultura es obra de pensamiento, instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad”.

Fidel Castro.

Es innegable que entre la cultura organizacional y las pautas comunicativas que se establecen entre los miembros de una organización existe una estrecha unión, pues, la primera va a afectar a la segunda, o sea, el hecho de que los mensajes fluyan libremente en todos los sentidos o no, que la comunicación sea abierta, informal o rígida, la credibilidad en la comunicación formal o en los rumores, y demás aspectos de la comunicación organizacional, se derivan de los valores y creencias que posee la organización, aspectos que se resumen en cultura organizacional. (Trelles; 2004: 168).

El hecho de que la comunicación organizacional sea una de las formas en que se manifiesta la cultura, permite inferir cómo es la cultura que caracteriza a la organización tomando como base el análisis de las pautas comunicativas.

El interés por estudiar la cultura se remonta al siglo pasado, específicamente al año 1871, cuando el antropólogo Sir Edward B. Taylor la define por primera vez como “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”. (Trelles; 2004: 162), desde entonces han surgido varios conceptos respecto a este término, pero como dijera Milton Singer, la de Taylor “sigue siendo la base de las más modernas teorías antropológicas de la cultura, aunque ha sido depurada y desarrollada en distintas direcciones”. (Trelles; 2004: 162).

Este concepto trasciende y es analizado por autores contemporáneos como Irene Trelles, para quien “Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consiente o inconcientemente, por los miembros de un sistema cultural” (Trelles; 2004: 162). La cultura no solo caracteriza a las personas o pueblos, sino que se puede afirmar que donde quiera que exista un grupo humano existe también una cultura prevaleciente, y esto se extiende a las organizaciones, las que pueden caracterizarse como rígidas, cálidas, innovadoras o conservadoras, por citar algunos ejemplos, estos aspectos

culturales las identifica como únicas y las diferencia de otras empresas aun cuando sean semejantes en su objeto social y económico.

A pesar de la importancia que encierra la cultura en las organizaciones, eran pocos los autores e investigadores que se ocupaban de este tema, y sus referencias en este sentido eran imprecisas y escasas hasta que en los primeros años de la década de los 80 aparecieron libros de autores como Richard T. Pascale, Anthony, entre otros, que tuvieron una impresionante aceptación por parte de su público, e hicieron común palabras como valores, creencias, principios, asunciones básicas y otras que se ligaron por siempre con el término de cultura organizacional o corporativa.

En un período muy corto de tiempo creció el interés en muchos investigadores de las organizaciones por este tema, al percatarse de que siempre había estado presente la cultura en ellas y que los fenómenos organizacionales podían adquirir sentido si se analizaban desde este enfoque.

La cultura en las organizaciones tiene gran importancia, al influir en el aumento de implicación y compromiso al que se aspira para lograr el perfeccionamiento empresarial en el que está inmerso el país, como vía de garantizar el desarrollo de un sistema en las empresas con valores definidos, entre los que se pueden señalar la organización, disciplina, ética de los trabajadores, que sea un sistema participativo eficaz y eficiente a través del cual se generen aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social, a continuación se valoran varias ideas y definiciones a partir de criterios de autores e investigadores de esta categoría .

Al analizar la cultura organizacional Edgar Schein en el libro “La Cultura Empresarial y el Liderazgo” expone que la cultura organizacional es:

“Un conjunto de presunciones – inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar problemas de adaptación externa y de integración interna – que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”. (Díaz; 2000: 4)

Schein aborda la cultura organizacional como un conjunto de presunciones que un grupo aprende mientras se enfrenta y soluciona los problemas que se presentan al adaptarse al entorno que los afecta y a la integración interna, estas presunciones son inventadas o descubiertas por los miembros de la organización, pero solo son desarrolladas y enseñadas a los nuevos miembros cuando se ha comprobado que es correcta y por tanto, digna de aplicar.

Irene Trelles en el libro *Comunicación Organizacional* cita a Annie Bartoli, quien describe la cultura organizacional “como formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección”. (Trelles; 2004: 154), Bartoli se remite al origen de la cultura, descubre el génesis de ella a través de las costumbres, la historia, las limitaciones de la organización, pero es más profunda cuando considera la mentalidad casera y los estilos de dirección, conjunto de aspectos que remite a quien estudie la cultura organizacional desde la mira de Bartoli a tener en cuenta las conductas individuales y colectivas a través del estilo de dirección de quien los dirige, es decir, de su líder.

S. Robbing por su parte expresa que “la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras”. (Robbing; 2007: 254). Robbing ve la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de la empresa, la incorporación de la palabra sistema a su concepto implica el análisis de actitudes y valores tanto personales como colectivos de los integrantes de la organización, lo que conlleva a que sea única y diferente de las demás.

En las Normas Cubanas sobre Gestión Integrada de Capital Humano, documento anteriormente citado por estar oficialmente aprobado para su aplicación en el país, se define la cultura organizacional como la:

“Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y transmitir las, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además de su influencia en las

funciones directivas y las decisiones a todos los niveles”. (NC 3000; 2007: 10.)

El presente trabajo se identifica con esta definición, pues considera que es muy integradora, al ver la cultura organizacional no solo como la interrelación que existe entre la estructura de creencias, los valores, las costumbres y las formas en que estas se manifiestan y se transmiten a los nuevos miembros de la organización, sino que incluye en su contenido la forma en que las personas que integran la organización responden ante estas variables en situaciones específicas, lo que influye en los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, a la vez que influye en las funciones directivas y en las decisiones que estos puedan tomar en todos sus niveles, otorgándole un papel protagónico al líder de la institución.

En una organización la cultura puede manifestarse de forma fuerte o débil, al referirse a esto S. Robbing expresa que:

“la cultura es fuerte cuando tiene un efecto mayor en el comportamiento de los empleados y existe reducción de la rotación de los trabajadores. Los valores centrales en estas instituciones se sostienen con mayor intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los aceptan y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. (Robbing; 2007: 256)

Irene Trelles para abordar este tema enfatiza que:

“una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá una comunicación de contexto alto, la comunicación formal se reduce a un contexto indispensable eliminándose muchas formas de comunicación como juntas y circulares que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo ese desgaste” (Trelles; 2044: 168 – 169)

Es imprescindible cuando se habla de cultura en las organizaciones hacer distinciones entre los elementos que establecen los tres niveles básicos de la cultura, estos niveles son: el de las producciones, el de los valores y el de las presunciones básicas. El primero es el más visible al identificarse mediante la observación, y está constituido por todo lo que se crea por la entidad en su proceso laboral, y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe

observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal y la conducta de sus miembros. (Guía de cult. O.)

El nivel de los valores expresa concepciones del mundo, lo correcto, lo ético, surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas. Por último se encuentra el nivel de las presunciones básicas que son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables después que se demuestra que es válida en forma reiterativa la solución de un problema y es interiorizada por el colectivo, convirtiéndose lo que fue un valor en una realidad, una convicción de que es ese el orden natural de las cosas.

También puede verse la importancia de la cultura organizacional desde sus funciones, pues la misma define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las demás, a través de ella se transmite a los miembros de la organización un sentimiento de identidad para con la misma, favorece el establecimiento de un compromiso más profundo con los intereses personales y los intereses compartidos por todos los miembros de la organización, además aumenta en los sujetos integrados la estabilidad del sistema social, mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los trabajadores de lo que deben decir y hacer. Por último, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y comportamientos de los trabajadores. (S. Robbins; 2007: 257)

Las empresas grandes generalmente poseen una cultura dominante y numerosas subculturas en su interior; la cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros, o sea, la cultura de la organización, mientras las subculturas suelen aparecer para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible definir las por designaciones departamentales y separación geográfica.

Las culturas en las organizaciones son creadas por líderes, los cuales juegan un papel decisivo al tener la función de crear, conducir, y en ocasiones, cuando

es necesario, destruir la cultura ya existente y construir una nueva que responda a los intereses de la organización.

El liderazgo según David y Newstrom en *El comportamiento humano en el trabajo* es “el proceso de estímulo y ayuda para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos” es la “habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas”. (2007: 56.)

Existen dos tipos de líderes, el autoritario y el democrático, aspecto que determina que la organización tenga un enfoque más centralizado o más participativo respectivamente.

El líder autoritario por lo general se caracteriza por ser de carácter fuerte y dominante, necesita ver las cosas hechas a su modo, y toda su actitud está orientada al trabajo. No promueve las relaciones de igualdad con los subordinados y no permite que estos se les acerquen mucho, además no apoya la relación entre ellos, pues piensa que pone en peligro su autoridad, para él, los mejores subordinados son los que siguen las órdenes sin cuestionarlas. Otro aspecto negativo de este tipo de líder, es que no escucha los puntos de vistas y sugerencias de los sujetos integrados si están en desacuerdo con su opinión aun cuando finge que las escucha, y que atribuye la culpa de las deficiencias a que no fueron capaces de cumplir correctamente sus instrucciones. Por lo que se puede concluir que este tipo de líder no es satisfactorio.

A diferencia, el líder democrático es más efectivo para la obtención de buenos resultados en la organización, pues, promueve el trabajo en grupo, considera que las personas trabajando en conjunto tienen mayor potencial que esas mismas personas actuando solas. Incluye a los sujetos integrados en la toma de decisiones y al fijar las metas, posibilita que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo si han demostrado que están capacitados para hacerlo, están abiertos a cambios y modificaciones cuando son necesarios y pueden llevar a una mayor eficiencia. Aceptan sugerencias y críticas al establecer políticas internas.

I.3: Fundamentos teóricos de los términos diagnóstico y plan de comunicación.

El diagnóstico comunicacional es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas comunicacionales en las empresas. (Trelles; 2004: 246) Facilita la toma de decisiones al ser un método de levantamiento y análisis del desempeño, y debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados y a los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin.

A través del diagnóstico se puede comparar la comunicación en diferentes momentos y bajo diferentes circunstancias, y es posible aumentar la efectividad de la misma al permitir definir los líderes y patrones comunicacionales, lo que posibilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución, además propicia información confiable sobre los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución, ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada una de ellas, y permite detectar problemas en las redes y flujos de comunicación interna. (Trelles; 2004: 247)

El diagnóstico tiene tres fases fundamentales; la primera es la búsqueda de datos, a través de la cual se conoce la política comunicacional de la institución, la segunda fase es el análisis que permite el estudio de las actividades de comunicación definidas en la primera fase, sus objetivos, funciones, el uso de técnicas de medición para determinar puntos fuertes y débiles del sistema con factores situacionales, la estructura, el liderazgo, la dirección y flujos. Por último se encuentra la fase de evaluación que recoge el resumen de los datos, las conclusiones, consecución de objetivos y recomendaciones, así como el diseño y evaluación de estrategias de comunicación organizacional. (guía com. Org.)

De nada serviría realizar un diagnóstico profundo si no se da tratamiento a las deficiencias detectadas para su erradicación o perfeccionamiento según lo requiera la situación, es por ello que el diagnóstico debe complementarse con un plan de comunicación, que no es más que la manera de estructurar la fluidez de la información, así como la planeación de los medios y canales que se utilizan para tal efecto, y que permiten conseguir los objetivos propuestos en

un plazo determinado y por consiguiente mejorar el posicionamiento y la imagen de la organización ante sus diferentes públicos objetivos.

Los pasos del plan de comunicación generalmente conllevan una coordinación entre cada una de sus partes, entre estos pasos a seguir se encuentran la descripción de la situación, objetivos y estrategias de comunicación, los públicos objetivos, los mensajes básicos o claves, las acciones recomendadas, el calendario de cumplimiento de las actividades y un presupuesto que recoge detalladamente la estimación del costo de cada elemento del plan.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS GENERALES.

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico a la comunicación interna de la UEB Servicios Generales desde su entorno como dependencia de la Empresa Azucarera Colombia. Analiza sus elementos generales y particulares para establecer los elementos que servirán de pilares en la planeación de acciones que contribuyan al logro de los objetivos trazados.

El epígrafe II.1 nombrado Memoria histórica, hace referencia a la historia del Central y de la UEB desde su fundación; el II.2 recoge la caracterización detallada del objeto de estudio; el II.3 por su parte se refiere al diagnóstico comunicacional de la institución.

II.1: Memoria histórica.

La construcción del central Elia comienza a finales de 1 913 y su montaje de manera oficial concluyó en el año 1 915. Fue construido por la Compañía Azucarera Norteamericana Francisco Sugar Company de la propiedad de la familia Braga Rionda. Tomó el nombre de Elia, dando cumplimiento a la condición que puso la señora Elia Rosa Castellanos de Escarract, al donar dos caballerías de tierra para la construcción del ingenio, de que una vez edificado llevara su nombre. Así surgió Elia como ingenio y como poblado.

Realizó su primera zafra el 28 de febrero de 1916, fecha que se toma de manera oficial para declarar la fundación del batey azucarero Elia y de la primera calle que hubo en este poblado, bautizada como la de “Los Cocos”, con una producción de 23 168 sacos de azúcar de 325 libras cada uno. En el año 1 932 realizó la zafra solo para producir mieles finales, y producto a las restricciones impuestas a la realización de las zafras azucareras en Cuba por parte de los Estados Unidos, es paralizado durante doce años (1 933 - 1 944).

Debido al desempleo, la miseria y el hambre a que estaban sometidos los obreros del central Elia, realizan entre finales del año 1 944 y principios de 1

1945 la gran huelga conocida como la pro – molienda para exigir y reclamar el reinicio de la molienda de su ingenio, organizados y guiados por el máximo líder de los trabajadores azucareros del país Jesús Menéndez Larrondo, que estuvo dos veces en Guáimaro junto a este colectivo laboral en compañía de Carlos Rafael Rodríguez y Juan Marinello, los que dieron instrucciones de los pasos que se debían seguir para alcanzar los objetivos previstos. Gracias a esta protesta que tuvo connotación no solo territorial, sino también nacional, el central Elia volvió a echar a andar sus máquinas el 10 de abril de 1945.

Después de triunfar la Revolución, específicamente el día 14 de octubre del año 1960 el central Elia es nacionalizado mediante la Ley número 890 y bautizado con el nombre del hermano país Colombia, en honor al internacionalista colombiano José Ángel Rolón García, a quien cariñosamente llamaban el “Colombianito”, que fue combatiente del Ejército Rebelde y luchó por la independencia de Cuba. Este combatiente internacionalista murió en el año 2006 en Camaguey producto a la vejez, antes de su desaparición física visitó el municipio cuando se desarrolló el Tercer Encuentro de Patrimonio Histórico Azucarero, que tuvo su sede en una de las dependencias de la Unidad, la Casa del Trabajador Azucarero, donde los participantes de este evento tuvieron el honor de protagonizar un extenso conversatorio con esta valiosa figura histórica.

El central Colombia perteneció durante el período de 1959 a 1975 a la provincia de Camaguey, siendo el central número 507 del país, luego, en el año 1976 con la nueva división político – administrativa pasa a formar parte de la recién creada provincia Las Tunas, condición que mantiene en la actualidad. A lo largo de su historia ha cambiado su nombre debido a diferentes estructuras aplicadas en el país, estos son los que siguen: desde 1915 hasta 1958, Compañía Azucarera Elia. S. A., después del triunfo revolucionario en 1959 lo nombraron Empresa Azucarera Elia hasta el 14 de abril del año 1960, cuando cambia su nombre por Empresa Azucarera Colombia (EAC) hasta 1982, Complejo Agroindustrial (CAI) a partir de 1983 hasta el 2002 y Empresa Azucarera Colombia (EAC) nuevamente a partir del 1ro de enero del año 2003 con una nueva estructura organizativa, que se mantiene en la actualidad aunque ha tenido pequeñas modificaciones.

Es el central más pequeño del territorio tunero. Dispone de un solo tándem con capacidad para moler 400 000 arrobas por día. La mayor producción de azúcar alcanzada durante toda su historia se logró en la zafra de 1 952, con 77 218. 3 toneladas. Durante la etapa de la Revolución (1 959 – 2 009), su record histórico de producción se logró en 1 970 con la producción de 76 585. 7 toneladas de azúcar.

En el año 2 009 el Ministerio del Azúcar decide parar su molienda cuando solo le faltaban 518. 0 toneladas para cumplir su plan, debido fundamentalmente a la falta de combustible y de materia prima (caña).

Al suroeste de la Empresa se encuentra ubicada la UEB de Servicios Generales creada mediante la Resolución No 13 de enero de 2 003 del Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) del MINAZ, que planteaba una nueva estructura para la Empresa Azucarera Colombia, con una visión más diversificada basada en los principios del Perfeccionamiento Empresarial. Esta Unidad juega un rol significativo en la atención a los trabajadores de la Empresa y a las visitas recibidas en la misma a través de sus instalaciones.

Hasta el año 2 002 existió como departamento de Servicios Internos, que como parte del CAI Colombia en aquel entonces, agrupaba un variado conjunto de actividades, tales como: comedor obrero, Motel, Casa de Visita y Cuerpo de Vigilancia y Protección (CVP). No existen documentos que recojan elementos de vital importancia de la historia de la UEB., como la conformación de su plantilla y el objeto social y económico que poseía en su fundación.

En la actualidad la Unidad tiene tres dependencias, previstas con el fin de dar cumplimiento al objeto social y económico para la que está concebida, estas dependencias son dos centros de costos que constituyen parte de la producción mercantil, representados por el Motel y la Casa del Azucarero. La otra dependencia es el Comedor que, aunque constituye un centro de costo, no forma parte de la producción mercantil.

El Motel, lleva el nombre “Delicias del Azúcar”, y está ubicado en el lugar conocido como las Delicias en el Brinquito, fuera de la zona urbana del municipio colombiano. Este local fue inicialmente la vivienda del ciudadano Andrés Armada, quien la permutó con el MINAZ por la Casa de Visitas que

radicaba en el municipio, siendo este el primer fin con que se utilizó. Luego fue aprobado el proyecto de ejecución de un motel como centro de estimulación a los trabajadores azucareros, inaugurándose en octubre del 2 000 con este objeto social.

La Casa del Trabajador Azucarero, fue fundada en el año 1 998, como otro elemento más para la atención a los trabajadores y a las visitas de la Empresa en el lugar que ocupaba una de las viviendas originales construidas en la calle “Los Cocos” en el año 1 916.

II.2 Caracterización: un referente necesario.

La Empresa Azucarera Colombia se encuentra ubicada al sur de Las Tunas, en calle 10 No. 50 del Reparto Cepero Bonilla, en el municipio Colombia, limita al norte con el municipio camagüeyano Guáimaro, al sur con el Golfo de Guacanayabo, al oeste con el municipio Amancio Rodríguez y al este con el municipio Jobabo.

Su estructura está conformada por una Dirección General y seis direcciones funcionales. Cuenta además con ocho Unidades Empresariales de Base (UEB) y doce Unidades Productoras de Caña, distribuidas en nueve Unidades Básicas de Producción (UBP) y tres Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).

Para el desarrollo de sus funciones la Empresa cuenta con un total de 2376 trabajadores, de ellos 1887 son hombres y 489 mujeres, distribuidos en las diferentes dependencias y categorías ocupacionales (ver anexo II).

La fuerza laboral esta distribuida en las diferentes áreas que conforman la Empresa, es decir, las Unidades Empresariales de Base (UEB), las Unidades Básicas de Producción (UBP) y las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) (ver anexo III).

La Empresa a largo de su historia ha mantenido diferentes valores que influyen directa o indirectamente en la cultura organizacional, tanto general como específica de la misma, entre los que pueden señalarse el orgullo y sentido de pertenencia de sus trabajadores por formar parte de ella, así como la

responsabilidad, la experiencia y la profesionalidad que presentan en el desarrollo de sus funciones y la calidad y eficiencia alcanzadas en el trabajo.

Esta Empresa tiene como objeto social producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas azúcares y mieles a las Empresas Operadoras de Azúcar y sus Derivados y de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros TECNOAZUCAR y otras autorizadas, de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Azúcar.

Además brinda servicios de alimentación a los trabajadores, de alquiler de locales temporalmente disponibles, de recreación y gastronómicos asociados al alquiler de locales a los trabajadores así como servicios de alojamiento no turístico y de recreación y gastronómicos asociados a éste, en moneda nacional. (ver Anexo IV)

Es precisamente en este sentido, donde se inserta la Unidad de Servicios Generales con un rol protagónico, pues la misma según los documentos oficiales tiene como objeto social darle atención a los trabajadores mediante la prestación de servicios en los comedores, plan vacacional, transportación, así como de recursos de almacén a las diferentes áreas de la Empresa, además de la atención a visitas, reuniones y otras actividades que se convoquen. En cuanto a su objeto económico está concebido con el fin de dar cumplimiento al plan de producción mercantil previsto en las diferentes áreas.

Esta Unidad está conformada por una dirección general, los departamentos de Economía, Recursos Humanos y Servicio, y tres dependencias; el Motel Delicias del Azúcar, la Casa del Trabajador Azucarero y el Comedor Obrero. Además cuenta con dos almacenes, uno de víveres y otro de útiles que se subordinan al departamento de Servicio.

La entrevista al director de la UEB reveló que no cuenta la Unidad con un documento que recoja la misión, la visión y la matriz DAFO de la misma, guiándose por los documentos que existen en la Empresa pero son muy abarcadores y se dificulta su consulta al no contar la Unidad con una copia de ellos, posee los objetivos de trabajo pero no están actualizados para el presente año, lo que se confirmó a través de la revisión documental.

En la actualidad la Unidad cuenta con un total de 50 trabajadores, de ellos 24 son hombres y 26 mujeres y están distribuidas en cuatro categorías ocupacionales. De ellos tres dirigentes, ocho técnicos, 26 trabajadores de servicio y 13 obreros. Del total de trabajadores, tres poseen menos de noveno grado, 14 son técnico medio, 12 estudiaron hasta el noveno grado y 10 hasta el doce grado, que es el mayor nivel de escolaridad con que cuenta la UEB. Resulta favorable la incorporación de los trabajadores al estudio, contando con un total de 16 sujetos integrados estudiando en diferentes niveles, lo que representa un ocho %, de ellos estudian técnico medio nueve, nivel superior cinco, un estudiante para alcanzar el nivel medio (noveno grado) y la compañera de Recursos Humanos está incorporado a un curso de capacitación. (Ver anexo V)

El promedio de edad que posee la Unidad es de 42 años (ver anexo VI), distribuidos en diferentes rangos de edad: de 20 a 35 años, se encuentran 10 trabajadores, representando el 20 % de la plantilla, en el rango de 36 a 50 años se encuentran 27 trabajadores para un 54 % y con más de 51 años de edad 13 trabajadores para un 26 %, por lo que puede concluirse que el mayor porcentaje de trabajadores tiene entre 36 y 50 años, lo que repercute en la organización de forma favorable, pues, esto trae consigo valores como responsabilidad, honestidad, laboriosidad, entre otros, pero también tiene aspectos negativos si se analiza desde el punto de vista de la visión de la Unidad, la cual deberá prever con anterioridad la preparación de los trabajadores jóvenes en puestos de mayor nivel de responsabilidad, así como la incorporación de nuevos sujetos integrados a la Unidad.

En la Unidad como organizaciones políticas se encuentran la Sección Sindical a la que está afiliada el 100 % de los trabajadores, el núcleo del Partido Comunista de Cuba conformado por 8 militantes entre los que se encuentra una jubilada, y no existe Comité de Base UJC, pues solo milita en esta organización una trabajadora y pertenece a otro Comité de Base, representando los militantes el 18 % del total de la Unidad.

Independientemente de los cambios por los que ha transitado la UEB se mantiene el mismo objeto social y económico, la plantilla se ha modificado en varias ocasiones, aprobándose en el 2 010 con nuevas transformaciones (ver

anexo VI) por la reestructuración que se está desarrollando a nivel del país producto fundamentalmente a las plantillas infladas en algunos centros laborales.

Respecto a esto el Comandante Raúl Castro expresó en el recién concluido IX Congreso de la Juventud y los Estudiantes efectuado el día 4 de abril del presente año:

“Si mantenemos plantillas infladas en casi todos los ámbitos del quehacer nacional y pagamos salarios sin vínculo con los resultados, elevando la masa de dinero en circulación, no podemos esperar que los precios detengan su ascenso constante, deteriorando la capacidad adquisitiva del pueblo. Sabemos que sobran cientos de miles de trabajadores en los sectores presupuestado y empresarial, algunos analistas calculan que el exceso de plazas sobrepasa el millón de personas y este es un asunto muy sensible que estamos en el deber de enfrentar con firmeza y sentido político”.

II.3 Diagnóstico de comunicación interna en la UEB Servicios Generales.

Para la realización del diagnóstico comunicacional se debe partir de sus elementos estructurales y funcionales en estrecha relación con su cultura organizacional, el análisis de sus públicos, redes, flujos, canales de comunicación, el papel del liderazgo y los niveles de la cultura.

La comunicación en la Unidad se establece con los dos tipos de públicos objetivos, es decir, con el público interno y con el público externo de la institución, a continuación se realizará un análisis del público interno de la misma y se identificará el público externo, no se profundizará en esta última por no ser el objeto de la presente investigación.

En el interior de la institución pueden identificarse los dos tipos de públicos internos; los dirigentes, representados por los miembros del Consejo de Dirección que se subordinan al director de la UEB, es en este marco donde se toman las decisiones y se definen las políticas generales a seguir en todos los departamentos y áreas de la Unidad, lo que recae fundamentalmente en su director. El otro tipo de público interno está representado por el resto de los

trabajadores o subordinados que son los encargados de realizar el trabajo previamente definido por los directivos.

Para establecer la comunicación interna en la institución los mensajes fluyen por las redes formales e informales de ella. La comunicación formal según las encuestas realizadas a los trabajadores de la Unidad, se establece en los dos sentidos, vertical y horizontal, pero no fluye según la estructura del organigrama, pues, como se analizó previamente, este está mal confeccionado (ver anexo I), aunque se realiza siguiendo un orden lógico al contar con los niveles jerárquicos que permiten el logro del objeto social para el que está concebido la Unidad.

La comunicación vertical descendente se establece entre el director de la UEB y su Consejo de Dirección, representado por los jefes de departamentos de Recursos Humanos, Economía y Servicio, además de los jefes de las áreas dependientes de la organización, Motel, Casa del Trabajador Azucarero y Comedor, quienes se reúnen formalmente todos los meses para realizar la reunión del Consejo de Dirección y todos los lunes a primera hora para tener un contacto operativo donde se informan todas las actividades previstas para la semana, así como orientaciones por parte de la Empresa recibidas a través de consejillos y contactos operativos a este nivel, en estas reuniones se adoptan acuerdos que solo se chequean mediante estos topes.

Está previsto que se reúna el Consejo de Dirección con los trabajadores mensualmente mediante la Asamblea de representantes y trimestralmente con todos los trabajadores, pero existen problemas en este sentido, al no reunirse como está establecido.

La comunicación vertical ascendente se desarrolla a través de los Consejos de Dirección, contactos operativos y Asambleas de Trabajadores, marco en el que se produce retroalimentación de ser necesario. No existe una estrategia de comunicación trazada como por ejemplo despachos para establecer la comunicación formal con el director, sino que esta fluye espontáneamente, debe señalarse que en los momentos que el director no se encuentra, la secretaría se encarga de recepcionar y transmitir el mensaje si es prescindible.

La comunicación horizontal se establece fundamentalmente entre departamentos, esto se corrobora en los cierres de quincena para materializar el pago a los trabajadores, por citar un ejemplo, donde los diferentes departamentos tienen sus roles específicos e importantes para el cumplimiento de la actividad; los jefes de departamento son los encargados de la confección de los reportes de pago, el departamento de Recursos Humanos se encarga de lo relacionado con la revisión de los mismos, mientras que el área de economía se ocupa de su reproducción, contabilización, pago a los trabajadores, y por último de su recepción.

En cuanto a la comunicación informal que se establece dentro de la organización, puede decirse que se realiza por afinidad y su influencia en la misma no repercute negativamente en su funcionamiento, más bien lo hace positivamente al procurar temas laborales como el cumplimiento del plan técnico - económico, el pago tanto de salario como de otros conceptos, además de los temas personales, aunque no en todos los casos existe preocupación por la solución informal de los problemas.

El lenguaje verbal de la comunicación intra - institucional, se manifiesta en correspondencia con el departamento, existiendo códigos comunes entre ellos y prevaleciendo de forma general los conceptos económicos, pues estos están vinculados al cumplimiento del objeto social y económico previsto para la organización. Dentro de los mensajes verbales prevalecen los orales para establecer la comunicación entre los sujetos integrados, solo se utiliza la comunicación escrita para enviar citaciones oficiales de reuniones u otras actividades.

El lenguaje no verbal que se manifiesta a través del ambiente varía de acuerdo con el lugar. En la Casa del Trabajador Azucarero existe un ambiente agradable, pues el local está debidamente pintado y ornamentado, posee además las condiciones necesarias de alumbrado así como buena limpieza interna del local, no así con sus áreas exteriores, la cual se comprobó a través de la observación realizada en diferentes momentos que no siempre se mantiene debidamente limpia. Esta dependencia posee una valla de identificación, pero no se encuentra visible de forma permanente al estar

ubicado en la puerta que permite la entrada a ella, lo que implica que cuando esta se abre ya no se visualiza.

El Motel también cuenta con un ambiente positivo, esto se manifiesta incluso antes de llegar a él, cuando se visualiza la valla de identificación, la armonía de los colores empleados para su pintura externa y la ornamentación a través de las plantas, solo afecta esa imagen el tanque de agua que no está pintado. Una vez dentro de las instalaciones que lo conforman se observa una agradable ornamentación que hace amena la estancia en este lugar, afectada solamente por no existir música, lo que es desfavorable si se tiene en cuenta que esta instalación está creada para la estimulación y recreación de los trabajadores de la Empresa.

En cuanto al comedor, aunque cuenta con la limpieza, la organización y la ornamentación necesaria debe mejorar la pintura y alumbrado en los locales de la cocina y la oficina de la encargada del comedor.

El lenguaje no verbal que se aprecia en la oficina central es desfavorable, pues el estado técnico constructivo del local a pesar de no ser las peores, no están en las mejores condiciones, lo que afecta su imagen, no existe ningún medio de ornamentación y por último, la iluminación y ventilación no es la apropiada en los locales de la oficina del director y la común entre la secretaria y el jefe de servicio.

El 100 % de los encuestados tanto dirigentes como trabajadores, coinciden en que los mensajes que predominan son los de tarea, seguidos por los de mantenimiento que fluyen principalmente a través de los matutinos y reuniones, y por último los mensajes humanos. Es satisfactorio para una organización que se utilicen los mensajes de tarea y de mantenimiento al estar orientados a la información de los trabajadores acerca de qué trabajo hacer, cómo realizarlo y la manera de perpetuarse a sí misma, pero es un complemento indispensable para esto la utilización de los mensajes humanos al mantener en los sujetos integrados la motivación y satisfacción necesarias para que se desarrollen con la calidad requerida.

Los principales problemas en los mensajes se deben a que predomina el lenguaje verbal oral, que puede traer consigo tanto omisión como distorsión del

mensaje. En otro nivel se encuentra la sobrecarga de información generada por la frecuencia de las reuniones y la repetición de los mensajes, que como consecuencia en la Unidad ha traído la falta de motivación en los directivos para la participación en reuniones, y de forma general en los sujetos integrados tanto en las Asambleas como en los matutinos, que según la observación es un marco donde nunca falta el tratamiento de forma abarcadora en primer lugar de la situación económica, abordándose otros temas como la disciplina laboral y el control interno.

Los principales temas tratados durante el periodo que se analiza en las Asambleas de Trabajadores son: situación económica de la UEB, comportamiento de la disciplina laboral, situación de las diferentes áreas, la seguridad y la salud en el trabajo, y otros que se tratan en correspondencia con las efemérides, actos políticos y culturales, desfiles, entre otras, en los Consejos de Dirección se tratan estos mismos temas pero incluyen además la disciplina administrativa, la situación auto focal y el trabajo científico técnico (FORUM) no plasmándose en el orden del día de estas reuniones un punto que aborde lo relacionado con la comunicación que se desarrolla en el interior de la institución.

El principal medio o canal de comunicación interna que se utiliza para la transmisión de los mensajes es el matutino que se realiza con una frecuencia de dos semanales a nivel de Unidad. Existen otros medios de comunicación, pero no se les da el tratamiento adecuado, esto se confirma con la existencia de un mural en la oficina central, que se comprobó a través de la observación que no se actualiza y no todos los trabajadores pueden acceder a él si se tiene en cuenta que el mayor por ciento de trabajadores no laboran en la misma, sino que se encuentran distribuidos fundamentalmente entre el Motel que está ubicado fuera del perímetro urbano del municipio y el área de Servicio que no posee local, pues su labor está encaminada a la limpieza y organización de los diferentes departamentos y áreas ubicadas en la Empresa y otras actividades fuera del centro.

A nivel de Empresa existen canales de comunicación que no se utilizan en la Unidad y que serían de vital importancia para el enriquecimiento y fortalecimiento de la comunicación interna de esta última, como la intranet, un

sistema de red interna de computadoras, el correo electrónico y la prensa escrita. No ocurre como en los casos anteriores con los teléfonos, que existen para la comunicación interna de la Empresa (centro de comunicación telefónica interna) así como para la comunicación externa a través de ETECSA, las plantas de radio y el matutino general a este nivel todos los sábados en el que deben participar todos los trabajadores y cuenta con un buen por ciento de asistencia por parte de la Unidad.

Es significativo señalar que a pesar de contar la Empresa con las dos vías de comunicación telefónica, no existe en ninguna de las dos dependencias distantes comunicación por esta vía; el Motel posee una planta de radio pero esta no brinda la privacidad que se requiere en ocasiones al comunicarse por las características de esta instalación, y la Casa del Azucarero ni siquiera cuenta con este medio, lo que dificulta la comunicación con ellas en gran medida y afecta en determinados momentos el cumplimiento exitoso de algunas tareas, fundamentalmente si ocurren de imprevisto.

La autora de la presente investigación durante el desarrollo de la misma, realizó un estudio del orden jerárquico y funcional de la referida Unidad, lo que le permitió la elaboración de un organigrama (ver anexo IA) que refleja la ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la manera en que se espera que los mensajes fluyan en el interior de la organización.

Se realizó además un análisis al funcionamiento de las actividades en correspondencia con las actividades que realmente se realizan en dicha Unidad, lo que permitió conocer que el objeto social recoge en su interior la prestación de servicio de transporte, pero desde el primero de enero del año 2009, se creó en la Empresa una nueva unidad, la UEB Transporte Automotor, que es la encargada de brindar este servicio y aún consta en el objeto social de la Unidad que se realiza esta tarea. Por otra parte se realizan actividades como el alquiler de locales y servicio de hospedaje a terceros que no está incluida en el objeto social de la Unidad, lo que constituye una violación del mismo.

El resultado de las encuestas reveló que el 94 % de los trabajadores están identificados y comprometidos con sus respectivas tareas, participando en las actividades que se convocan y brindando su mayor esfuerzo para que el resultado sea satisfactorio.

La comunicación que se realiza con el público externo específico se comporta de la siguiente forma:

- 1 Clientes: se consideran clientes de la institución a todos aquellos individuos que se benefician con los servicios que se prestan a través de las diferentes dependencias. En ocasiones la Unidad presta servicios a otras Empresas para la realización de reuniones, eventos socio - culturales y científico - técnicos, entre otros.
- 2 Proveedores: los insumos que se reciben en la Unidad se gestionan y compran a través de la comercializadora de la Empresa, la cual deposita la mercancía directamente en los almacenes o en la Unidad Comercializadora Agroindustrial (UCAI) de la propia Empresa que sirve de mediadora para la obtención de dichos recursos. Otra fuente de abastecimiento es la Empresa Alimenticia del municipio.
- 3 Localidad: la institución debido a su posición geográfico dentro de la Empresa, no tiene la posibilidad de interrelacionarse de forma directa con la localidad, aunque se debe señalar que a través de las dependencias esta relación se materializa de forma mutua, pues, los clientes se benefician con los productos que se ofertan en ellas a la vez que contribuyen al logro del plan técnico económico previsto para el mes, y consecuentemente para el año.
- 4 Otras instituciones públicas, en la Unidad se observa la influencia de diferentes organizaciones políticas y de masas, como el Partido Comunista de Cuba (PCC), la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) y en ocasiones específicas salud pública.
- 5 Medios de comunicación de gran alcance, el municipio es privilegiado al contar con el canal televisivo Su Visión, que se ha utilizado en diferentes momentos para divulgar propuestas de actividades en el Motel y la Casa del Trabajador Azucarero así como para mostrar el cumplimiento de ellas.

El análisis realizado sobre las pautas de comunicación en la UEB permite inferir los principales rasgos en que se manifiesta la cultura organizacional de la

misma, partiendo del análisis de los niveles que la conforman así como la caracterización de su máximo líder y los principales valores que caracterizan a los sujetos integrados.

La cultura organizacional de esta UEB, se caracteriza por ser débil, al contar con una comunicación de contexto bajo y un uso frecuente de la comunicación formal, materializadas no solo en los Consejos de Dirección, Asamblea de Trabajadores y contactos operativos, sino por el exceso de reuniones.

Para analizar la cultura se deben tener en cuenta los tres niveles que la conforman, y que aún cuando pueden analizarse por separados deben conformar un todo para el buen funcionamiento de la institución, estos niveles son: el nivel de las producciones, el nivel de los valores y el nivel de las presunciones básicas.

El nivel de las producciones es el más visible al poder identificarse mediante la observación y se manifiesta fundamentalmente a través de las opiniones que merecen los servicios que se prestan en las diferentes dependencias de la Unidad, la cual se comprobó por medio de las encuestas aplicadas que son favorables, pues al prestar servicio los responsables lo hacen con la profesionalidad y ética requerida, además generalmente las ofertas son variadas, sobre todo durante el periodo de plan vacacional.

El segundo nivel representado por los valores se manifiesta de forma positiva en la UEB, esto lo confirman las encuestas aplicadas a su público interno, a través de las que se evidenció que los valores que predominan dentro de los sujetos integrados que la conforman, son la creatividad, la responsabilidad, la laboriosidad, la entrega, el desinterés y el sentido de pertenencia, valores que son de vital importancia para que la Unidad cuente con una imagen que la beneficie.

En este sentido las encuestas muestran que solo el criterio del 40 % de los encuestados es que la dirección de la Unidad no ha sido capaz de formar valores, mientras el 60 % afirma que lo ha hecho, entre los valores que ha formado prevalecen en las encuestas, el patriotismo, la creatividad, la laboriosidad y entrega en este orden.

El último nivel de la cultura es el de las presunciones básicas, las que en la Unidad están constituidas por la consolidación de valores como la disciplina, la puntualidad, el cumplimiento del horario de trabajo y el aprovechamiento de la jornada laboral, es decir las presunciones básicas están encaminadas de forma general a la disciplina de cada trabajador y colectivo.

El líder formal de la Unidad se puede definir como mecanicista aunque tiene elementos democráticos. La encuesta aplicada a los dirigentes que se subordinan a él y a la muestra representativa de trabajadores reveló que el 64 % de los rasgos que caracterizan al líder son autoritarios y solo el 36 % son rasgos del tipo de líder democrático al ser los principales elementos que lo caracterizan: impone y hace prevalecer su criterio; siempre se hace lo que el desea, porque es, a su juicio lo correcto; su actitud está orientada al trabajo, para él esto es lo primero; si algo sale mal es debido a que los subordinados no han sido capaces de cumplir correctamente las instrucciones recibidas.

Esto influye negativamente en la organización al atentar contra la motivación y sentido de pertenencia de los sujetos integrados, al no poder identificarse en ocasiones con las políticas aplicadas en la Unidad a la cual pertenecen, sino que deben aceptar las normas impuestas, lo que fomenta en el trabajador disgusto conformidad e inestabilidad en su trabajo.

CAPÍTULO III: PLAN DE COMUNICACIÓN.

Un diagnóstico no estaría del todo completo si no se propone un plan con las acciones que permitan la erradicación de los problemas detectados en él, o el reforzamiento de aquellos que no estaban plenamente tratados o simplemente que no se utilizaban correctamente.

En sentido general se puede decir que existen deficiencias en la comunicación interna de la Unidad manifestadas al depender de la Empresa en documentos de vital importancia entre los que se relacionan la misión, la visión y la matriz DAFO, los que son muy abarcadores por la amplitud del objeto social que posee la misma. No cuenta con el nivel necesario de medios gráficos de información, como ocurre con el mural que solo existe en la oficina central y las vallas de identificación en las diferentes áreas, pues solo cuenta con este medio de comunicación la Casa del Trabajador Azucarero y el Motel y en el primer caso no se encuentra visible de forma permanente al estar ubicado en la puerta lo que implica que cuando esta se abre ya no se visualiza el nombre de la misma. Se detectaron problemas además en la elaboración y actualización de documentos como en el organigrama y los objetivos de trabajo respectivamente.

Existe deficiencia en la utilización de los medios de comunicación, en el contenido de los mensajes al no dar importancia a los mensajes humanos la dirección de la Unidad.

Todos estos aspectos en su conjunto afectan el buen funcionamiento de la Unidad y se reflejan negativamente en la cultura organizacional que posee la misma, pues una cultura débil deja mucho que desear, no solo para aquellos que día a día tienen la misión de protagonizar la historia de la UEB, sino además para su entorno, representado en este caso por la Empresa y en menor grado, la localidad.

A partir de las deficiencias referidas anteriormente se plantea como problema del plan de comunicación: ¿Cómo mejorar la comunicación interna en la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia?

Por lo que el plan de comunicación, sigue como objetivo general: proponer soluciones encaminadas al mejoramiento de la cultura organizacional en la Unidad a través de la comunicación interna.

Como objetivos específicos se proponen:

- 1 Proponer una vía de obtención de los documentos normativos a la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales así como que contengan elementos de comunicación y cultura organizacional.
- 2 Organizar el sistema comunicativo de la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales tomando como base elementos de comunicación interna.
- 3 Fortalecer la cultura organizacional de la Unidad Empresarial de Base objeto de estudio mediante las pautas comunicativas.

El plan de comunicación que se propone comenzará a aplicarse a partir del mes de septiembre de 2010 y tendrá una duración de un año, por lo que se prevé su culminación para septiembre del 2011.

Estas acciones están encaminadas a los públicos reales y potenciales:

El público interno real de la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia, tiene como principales características que no posee dominio acerca de los temas de comunicación y cultura organizacional, por lo tanto el trabajo de los sujetos integrados no está fundamentado en ellos, lo que trae como consecuencia una deficiente relación interpersonal e inadecuada organización y redacción de documentos. Otro aspecto negativo es la existencia de un líder autoritario que hace prevalecer su criterio y no deja margen a una adecuada retroalimentación.

El público que se pretende alcanzar, o sea, el público potencial, sería un público preparado en los elementos de comunicación y cultura en la organización y que sustenten su trabajo bajo estos conceptos, lo que permitirá un trabajo con un nivel superior de organización, ética y con un lenguaje sencillo y adecuado que facilitará la comunicación, la comprensión y las relaciones interpersonales, por lo tanto existirá un clima laboral agradable,

mayor satisfacción y motivación de los trabajadores, todo lo que unido se revierte en calidad, sentido de pertenencia de los sujetos integrados para con la Unidad así como estabilidad en la fuerza de trabajo.

El plan de comunicación contiene la planeación de los medios o soportes a utilizar, que se plantea luego de realizar un análisis de las ventajas y las limitaciones que caracterizan a cada uno de ellos, pues al utilizar los medios o soportes adecuados se posibilitará el cumplimiento exitoso del plan de comunicación en los plazos determinados.

El presente capítulo aborda además los recursos que se utilizarán durante el período de ejecución del plan de comunicación, así como el presupuesto planificado para la materialización de las actividades propuestas en el.

En este sentido se debe señalar que es importante mantener los índices de ahorro planificados para conservar la estabilidad y rentabilidad de la Unidad, pero se impone además que el cumplimiento de las actividades desarrolladas para lograr dicha estabilidad se realicen con la ética y profesionalidad requerida, para mantener la buena imagen de la organización; el cumplimiento del plan de comunicación que se propone en el presente trabajo de diploma garantizará que exista en la institución objeto de investigación armonía entre el cumplimiento de las actividades previstas por la organización a la vez que se mejora la imagen de ella a través de los elementos de comunicación. Por lo que no se debe escatimar recursos para su cumplimiento por los beneficios que aportará a la institución.

Plan de comunicación para solucionar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la comunicación interna de la Unidad Empresarial de Base Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia.

No	Acción.	Medio o soporte	Fecha cumplimiento	Responsable.	Objetivo.
1	Propuesta a la dirección de la Unidad de un equipo de trabajo conformado por estudiantes de Comunicación Social recién graduados para la realización del plan de comunicación.	Comunicación directa.	Sept. del 2010.	Diplomante.	Garantizar el cumplimiento exitoso del plan de comunicación.
2	Proposición a la dirección de la Unidad del organigrama confeccionado.	Gráfico y comunicación directa.	Sept. de 2010.	Equipo de trabaja.	Actualizar el organigrama para que refleje la estructura formal y funcional de la Unidad.
3	Realización de un taller participativo donde se aborde el tema del objeto social de la Unidad.	Comunicación directa.	Sept. del 2010.	Director de la Unidad.	Diseñar un objeto social para la Unidad a partir de las actividades que se desarrollan en ella.
4	Análisis del documento que recoge la misión, la visión y la matriz	Gráfico.	Sept. De 2010.	Director de la Unidad.	Elaborar la misión, visión y matriz DAFO de la Unidad teniendo en cuenta

	DAFO de la Empresa.				lo que está establecido en la Empresa y las particularidades de la Unidad.
5	Creación de una mini biblioteca que contenga todos los documentos legales y funcionales de la Unidad.	Gráfico	Dic. de 2010.	Equipo de trabajo.	Garantizar la documentación necesaria para el auto estudio y preparación de los trabajadores de a Unidad.
6	Conformación de una carpeta que recoja la historia de la Unidad desde su fundación hasta el presente año. Se le llamará "Carpeta Histórica".	Gráfico.	Feb. de 2011.	J. Recursos Humanos.	Divulgar la historia de la Unidad a la vez que se consolida el nivel de identificación de los trabajadores con la organización.
7	Elaboración de un registro que contenga el control de visitas a las dependencias.	Gráfico.	Enero de 2011.	J. Recursos Humanos.	Controlar las visitas realizadas a nuestras instalaciones de figuras importantes del sector azucarero y otros Ministerios.
8	Coordinación con la especialista de comunicación institucional de la Empresa para que	Comunica- ción directa.	Sept. de 2010.	Director de la Unidad.	Proporcionar conocimientos sobre comunicación y cultura organizacional en

	imparta conferencias de comunicación cultura organizacional.				los trabajadores de la Unidad.
9	Realizar un taller participativo donde se aborde el tema de la comunicación.	Comunicación directa.	Feb. de 2011.	Equipo de trabajo.	Propiciar que los trabajadores de la Unidad dominen y practiquen temas relacionados con la comunicación.
10	Elaboración de un folleto donde se expliquen los medios de comunicación con que cuenta la Empresa y que pueden utilizarse en la Unidad.	Gráfico.	Feb. de 2011.	Equipo de trabajo.	Informar los medios de comunicación que existen en la empresa para el enriquecimiento del sistema de comunicación interno de la Unidad.
11	Diseño de un sistema informativo para el tratamiento de las informaciones a través de las prioridades en los plazos de entrega de la información.	Gráfico.	Dic. de 2010.	J. Recursos Humanos.	Diseñar un sistema informativo más organizado.
12	Debate de temas de comunicación interna en los Consejos de Dirección.	Comunicación directa.	Trimes tral.	Director de la Unidad.	Potenciar los conocimientos sobre comunicación

					interna en los miembros del Consejo de Dirección.
13	Debate de temas que aborden la comunicación interna en las Asambleas de Trabajadores.	Comunicación directa.	Trimestral.	Director de la Unidad.	Profundizar los conocimientos sobre comunicación interna en los trabajadores.
14	Presentación de informes a la Asamblea de Trabajadores donde se utilice un lenguaje comprensible por los trabajadores.	Comunicación directa.	Según planificación.	Director de la Unidad y Secretario del Sindicato.	Garantizar que todos los trabajadores puedan decodificar los mensajes emitidos en los informes.
15	Capacitación del personal en correspondencia al trabajo que realiza.	Comunicación directa.	Feb. de 2011.	J. de Recursos Humanos.	Lograr un mayor nivel de profesionalidad en el personal.
16	Proposición al departamento de Recursos Humanos de acciones de capacitación relacionadas con la comunicación institucional.	Comunicación directa.	Feb. de 2011.	Equipo de trabajo.	Organizar el trabajo a partir de los elementos de comunicación institucional a la vez que se eleva el nivel de comprensión en la inter - relación de los trabajadores.

17	Capacitación de trabajadores jóvenes como reservas en puestos de responsabilidad.	Comunicación directa.	Mensual.	Director de la UEB y responsable de Recursos Humanos.	Preparar a trabajadores jóvenes como reservas en puestos claves para la estabilidad y profesionalidad del personal del centro.
18	Confección de un mural en cada dependencia de la Unidad.	Gráfico.	Sep. de 2010.	Sindicato.	Mejorar el sistema de información gráfico en las dependencias.
19	Selección formal de un trabajador en cada dependencia que funcione como activista de divulgación.	Comunicación directa.	Sep. de 2010.	Sindicato.	Garantizar la actualización de los murales y el cumplimiento de otras actividades en tiempo y forma.
20	Elaboración de un documento que aborde lo relacionado con la preparación y desarrollo de los matutinos.	Gráfico.	Feb. del 2011.	Equipo de trabajo.	Preparar al personal encargado de la realización de los matutinos.
21	Realización de un taller con los trabajadores encargados de desarrollar los matutinos.	Comunicación directa y gráfica.	Feb. de 2011.	Equipo de trabajo.	Elevar la calidad en el desarrollo de los matutinos.

22	Realización de matutinos en las dependencias de la Unidad de forma independiente al que se desarrolla a nivel de Unidad.	Comunicación directa.	Semanal.	Director de la Unidad.	Lograr un mayor nivel de organización e información en las dependencias.
23	Solicitud a la dirección de la Empresa de teléfonos para establecer la comunicación con el Motel y la Casa del Azucarero.	Comunicación directa.	Sep. de 2010.	Director de la Unidad.	Establecer la comunicación con las dependencias de la Unidad lo que favorece el nivel de independencia.
24	Diseño de un logotipo para la identificación de la Unidad.	Gráfico.	Feb. de 2011.	Equipo de trabajo.	Formar rasgos de identidad en la Unidad.
25	Actualización de las vallas de identificación de las dependencias con el logotipo diseñado.	Gráfico.	Marzo.	Jefe de servicio.	Fortalecer la identidad de la Unidad.
26	Ubicación de un rótulo sobre cada buró que contenga el logotipo de la Unidad y el nombre del cargo de quien lo ocupa.	Gráfico.	Feb. de 2011	Equipo de trabajo.	Favorecer la comunicación visual a través de la Identificación de los puestos de trabajo con el cargo de quien lo ocupa.
27	Realizar actividades	Gráfico.	Quince	J. Servicio	Trasmitir un

	encaminadas al reforzamiento del lenguaje no verbal en las diferentes dependencias y en la Unidad. (pintura, limpieza y ornamentación)		nal.		lenguaje no verbal agradable a través de la higiene y belleza de los locales.
28	Organizar actividades donde se haga énfasis en los mensajes de tarea.	Comunicación directa.	Mensual.	Director de la Unidad.	Elevar el nivel de motivación y satisfacción en los sujetos integrados de la Unidad.
27	Confección de una página Web del Motel y la Casa del Azucarero.	Audio visual.	Marzo de 2011.	Informático.	Divulgar en la página Web los servicios que brinda la Unidad a través de las instalaciones.
28	Utilización del canal de televisión Su Visión del municipio.	Audio visual.		Director de la UEB.	Divulgar las actividades que se desarrollan a través de las dependencias de la Unidad así como el cumplimiento de las mismas.
29	Realización de talleres que traten la cultura organizacional, su importancia y	Comunicación directa.	Feb. de 2011.	Equipo de trabajo.	Propiciar que los trabajadores de la Unidad dominen y practiquen temas relacionados con la

principales características (valores, presunciones básicas y liderazgo).				cultura organizacional.
--	--	--	--	-------------------------

Presupuesto del plan y medios comunicativos:

A continuación se relacionan los principales recursos que se utilizarán para materializar las acciones y el presupuesto que se estima se invertirá para la realización exitosa del plan de acciones. El mismo puede variar en dependencia con la situación económica real de la Unidad en el tiempo en que se ejecutará así como a la existencia de estos recursos.

Recursos.	U/M	Cantidad.	Precio	Importe.
Hojas.				
Pegamento.				
Files.	U	30		
Block de notas.	U	10	1.14	11.40
Libretas.	U	20		
Lápices con goma.	Cajas.	2	0.2175	0.44
Goma.	U	20	0.221	4.42
Portamira.	U	5	1.20	6.00
Minas para portamina.	U	10	0.58538	5.85
Bolígrafo.	U	10		
Cartulina.				
Juego de pinceles.	U			

Temperas.	U			
Presillas gen.	Cajas.	1	3.43203	3.43
Presilla de presilladora	Cajas.	1	1.155	1.16
Porta documentos plásticos.	U	1	2.70	2.70
Cinta de impresora.	U	6	4.25	25.50
CD	U	3		
Memoria externa.	U	1	70.00	70.00
Mesa.	U	1		

Propuesta para la evaluación del plan de comunicación.

La evaluación del plan de comunicación se extenderá desde el mes de septiembre del presente año hasta el mes de septiembre del año 2011 a través de diferentes técnicas que se relación a continuación:

Está previsto el sistema de evaluación para todo el año. Por las características de las acciones propuestas, tendrán seguimiento semanal, mensual y trimestral, mientras la elaboración y actualización de los documentos según correspondan tendrán un seguimiento sistemático hasta su fecha de cumplimiento.

- 1 La observación se utilizará para comprobar si los resultados obtenidos son los deseados así como para comprobar la actualización en el tiempo requerido del mural, la conformación de la mini biblioteca y el cumplimiento de otras actividades. Se realizará durante todo el periodo de evaluación en las diferentes áreas y dependencias que conforman la Unidad objeto de estudio.
- 2 La aplicación de encuestas a los trabajadores y directivos en los meses de junio y septiembre para verificar el estado de opinión de estos trabajadores y conocer el avance para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- 3 Entrevista realizada al director de la Unidad de forma sistemática para conocer como evoluciona la ejecución del plan de acciones comunicativas así como sus principales dificultades para buscar soluciones alternativas de ser necesario y favorecer así la culminación exitosa del mismo.
- 4 Análisis documental para verificar la actualización de los documentos que se proponen en el plan de acciones comunicativas así como para la creación del documento que recoge la historia de la UEB.

Los máximos responsables para desarrollar la evaluación del plan de comunicación, serán los miembros del equipo de trabajo creado para este fin, en estrecha unión con el director de la Unidad de Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia.

CONCLUSIONES:

Luego de la investigación realizada la UEB Servicios Generales de la Empresa Azucarera Colombia se puede afirmar que el trabajo desarrollado ha cumplido con los objetivos propuestos al analizar los fundamentos teóricos conceptuales que lo sustentan, enmarcadas en la comunicación y la cultura organizacional desde el punto de vistas de estudiosos e investigadores de estas ciencias.

Se realizó la caracterización y el diagnóstico de la comunicación interna de la Unidad lo que permitió determinar las principales deficiencias que presenta, siendo significativo la falta de documentos de vital importancia para su buen funcionamiento como la misión, visión y la matriz DAFO, otro problema respecto a la documentación es que el organigrama está mal confeccionado al no mostrar el orden jerárquico y funcional de la institución y los objetivos de trabajo para el año que se analiza no están actualizados.

Existen deficientes medios de comunicación gráficos en la Unidad y las dependencias, a lo que se le puede agregar que los que existen no se actualizan por lo que no cumplen con el objetivo de mantener a los trabajadores informados.

Hay poco dominio y uso de los medios de comunicación interno.

RECOMENDACIONES:

Para que la aplicación del plan de comunicación sea efectiva y que se cumpla con los objetivos propuestos en el mismo, se recomienda:

- 1 Poner en práctica el plan de comunicación propuesto.
- 2 Utilizar a los estudiantes de comunicación social de la SEDE y a los graduados en esta especialidad que laboran en la Empresa para realizar nuevas investigaciones en la Empresa.
- 3 Realizar nuevas investigaciones en la Unidad que aborden el tema de la comunicación externa.
- 4 Diseñar en la unidad un manual de comunicación.