
UNIVERSIDAD DE LA HABANA

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN – CETED

TRABAJO DE TESIS PRESENTADO EN OPCIÓN DEL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN

TÍTULO:

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA
PAPAS AND Co. S.A.**

AUTOR: Ing. Odlanier Marrero Martí

TUTOR: Dr. C. Luis Barreiro Pousa

ABRIL 2012

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MODERNA.	5
1.1. Enfoques teóricos de la comunicación interna.	5
1.2. Naturaleza de la comunicación interna, flujos, canales y tipos de mensajes.	16
1.3. La comunicación interna y la función de dirección.	23
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN PAPAS AND CO. S.A.	29
2.1. Caracterización de la empresa Papas and Co. S.A.	29
2.2. Flujos, canales y tipos de mensajes utilizados.	34
CAPÍTULO 3: PLAN DE ACCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.	44
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
LITERATURA CONSULTADA	61
ANEXOS	

INTRODUCCION

Desde tiempos inmemorables la comunicación ha sido vital en el cotidiano quehacer de los hombres y se ha convertido hoy en día en elemento fundamental no solo de su vida social sino para el buen desarrollo y funcionamiento de las Organizaciones.

A pesar de su probada importancia existen dificultades en la comunicación dentro de las Organizaciones, repercutiendo en su buen funcionamiento. Es por ello que la Dirección de las empresas le deben dar un mayor valor a esta como instrumento de gestión, facilitando información y participación a todos los trabajadores en pos de lograr los objetivos trazados en la Organización.

La comunicación es el sistema nervioso de la Organización, sin embargo en Cuba, pese a que las Organizaciones van entendiendo su importancia aún se observa, incluso en estas, acciones improvisadas, intuitivas, desorganizadas y no sistematizadas; a pesar de que el dominio y uso pleno de la comunicación no depende de grandes gastos financieros, sino de superación, inteligencia y orden.

En la Empresa Papas and Co. S. A., en el transcurso de los últimos tres años se han realizado algunos trabajos por el autor de esta tesis como son: “Diagnóstico del clima Organizacional de Papas and Co. S. A.” y “Diagnóstico de las funciones de Dirección”, en los cuales han aflorado problemas en la comunicación que afectan sobre todo la función de Dirección en la empresa, así como el buen desempeño de la Organización, tales como la falta de claridad en los mensajes, deficiente retroalimentación, falta de canales de información, entre otras.

Ante esta situación es imprescindible realizar una investigación dirigida especialmente al estudio de cómo se manifiesta en la actualidad la comunicación en la Organización y así poder caracterizarla plenamente en aras de proponer un plan

de medidas que ayuden a mejorar la misma. Para desarrollar la investigación se planteó el siguiente problema:

¿Qué caracteriza la comunicación interna en Papas and Co?

Para el desarrollo del trabajo se formularon las siguientes preguntas de Investigación:

- 1- ¿Que fundamentos teóricos sustentan la comunicación interna?
- 2- ¿Como se produce la Comunicación interna en la Organización?
- 3- ¿Cuáles son los problemas de comunicación existentes en la comunicación?
- 4- ¿Qué acciones habría que llevar a cabo para solucionar los problemas de comunicación en la Organización?

El objetivo general con el que se realiza este trabajo es el de **diagnosticar la comunicación interna en la Empresa Papas and Co. S.A.** y para esto se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

- 1- Identificar los principales enfoques y rasgos de la comunicación, en función de la dirección, para la empresa moderna.
- 2- Determinar la naturaleza de la comunicación, flujos canales y tipos de mensajes en la Organización.
- 3- Proponer un plan de acción para mejorar la comunicación interna.

El tipo de investigación del presente trabajo es descriptiva, ya que mide cómo se encuentra la comunicación interna en la Organización. Este tipo de investigación requiere de la descripción y análisis, además pretende conformar una base informativa que posibilite la continuidad de la investigación a un nivel explicativo que permita el análisis de cómo esta comunicación incide en la función de dirección.

La investigación responde a un diseño no experimental-transeccional-descriptivo, ya que tiene como objetivo estudiar las variables sin ser manipuladas, indagando la incidencia y los valores en que se manifiestan estas en un tiempo único.

Para esta investigación se define como población a todos los trabajadores de la Empresa Papas and Co. S.A., mientras que como unidades de observación se concibieron dos, a los miembros del consejo de dirección y los trabajadores de la casa matriz.

En este trabajo se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio para la unidad de observación: trabajadores de la casa matriz, mientras que para la otra unidad de observación, los miembros del consejo de dirección, se trabajó con su totalidad (Censo).

Los métodos y técnicas utilizados par la recogida de la información fueron los siguientes:

- Encuesta

Se elaboró y aplicó a los trabajadores de la casa matriz, para conocer su estado de opinión sobre como se manifiesta la comunicación en la Organización.

- Entrevista individual

Se aplicó al consejo de dirección para la profundización en los aspectos relativos al proceso de comunicación interna.

- Análisis de contenido

Se estudió críticamente la bibliografía existente sobre el tema, así como se analizaron documentos de la empresa (actas, informes, circulares, etc.).

- Observación participante

Técnica utilizada por el investigador durante el desarrollo de las asambleas, para recoger el comportamiento de las personas, cómo se relacionan, los conflictos y otros aspectos de interés. Además se tuvo en cuenta el contenido de los murales existentes en la empresa.

Este trabajo está conformado por tres capítulos, además de las conclusiones y recomendaciones que se consideran necesarias.

En el Capítulo 1 se abordan los elementos teóricos de la comunicación organizacional, específicamente la comunicación interna, profundizándose en los diferentes enfoques teóricos aplicados, así como los flujos, canales y tipos de mensajes que en ellas se utilizan. Así mismo, se tiene en cuenta la relación existente entre la comunicación interna y la función de dirección de una Organización.

En el Capítulo 2 se caracteriza a la Empresa Papas and Co. y se diagnostica cómo se manifiesta la comunicación interna en ella.

A partir de los fundamentos expuestos en los dos primeros capítulos desarrollados, en el Capítulo 3 se exponen los aspectos que, a criterio del autor, se deben tener en cuenta en la reelaboración de la misión y visión de la entidad, y la propuesta de acciones que conlleven al mejoramiento de la comunicación interna de la Organización objeto de estudio.

CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MODERNA.

1.1. Enfoques teóricos de la comunicación interna.

Los orígenes de la comunicación hay que situarlos en las actividades vitales que desarrollan los hombres. El individuo no lleva a cabo su actividad de manera aislada, sino que la misma transcurre en relación con sus semejantes. Por lo tanto, la comunicación constituye el medio a través del cual se produce todo el sistema de relaciones humanas, siendo un modo de realización de las relaciones sociales de las personas en el proceso de su vida y actividad social.

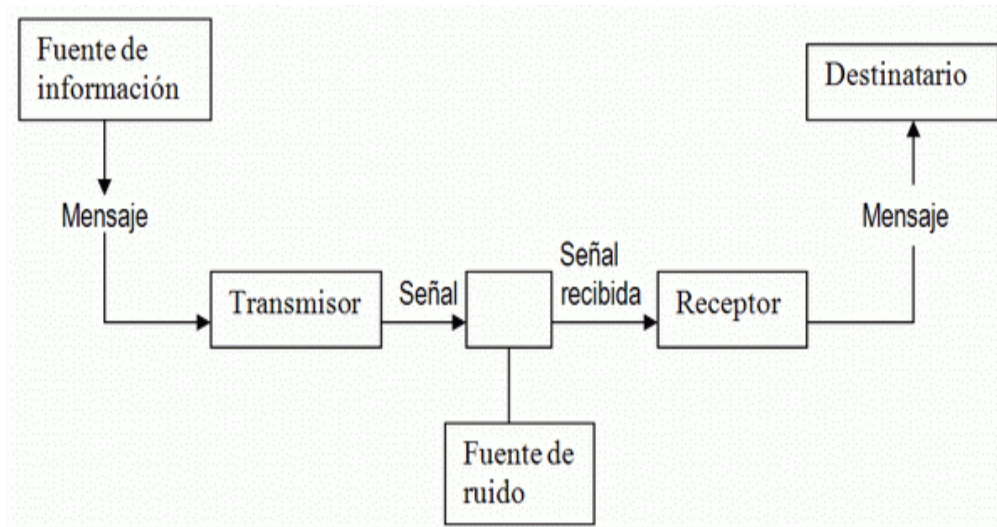
La comunicación se forma y desarrolla sobre la base de la actividad conjunta. Esta implica la interacción de dos o más personas que intervienen en ella como sujeto. No se trata de la acción de un individuo sobre otro, sino de una interacción. Es un proceso dinámico, porque se modifican de forma constante los sujetos y objetos que intervienen en ella; además, se comporta como un ciclo donde los sujetos cambian de manera activa influyendo unos sobre otros.

La comunicación es un elemento que está estrechamente ligado a la existencia del sujeto integrado como ser social. Su origen está vinculado a la necesidad de transmitir ideas, opiniones, deseos, informaciones y estados de ánimo entre los integrantes de una población.

Semánticamente la palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado del término griego *Koinoonia* que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, a nivel etimológico, la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Los primeros acercamientos al estudio de la comunicación datan de la Teoría de la información, formulada a finales de los años 40 del pasado siglo, por el ingeniero Claude E. Shannon. En su intención original esta teoría es de un alcance muy específico, sin dejar mencionar que se trata de un modelo eminentemente mecanicista, dado que su enfoque original se ubica en las telecomunicaciones y en la búsqueda de una fórmula matemática para calcular y disminuir los niveles de ruido en la comunicación. Pero todo esto no impidió que lograra una amplia repercusión y que su modelo (Gráfico 1) se haya convertido en imprescindible para la comprensión de la comunicación y el desarrollo de la investigación y modelación en la comunicación.

Gráfico 1. Modelo de Shannon

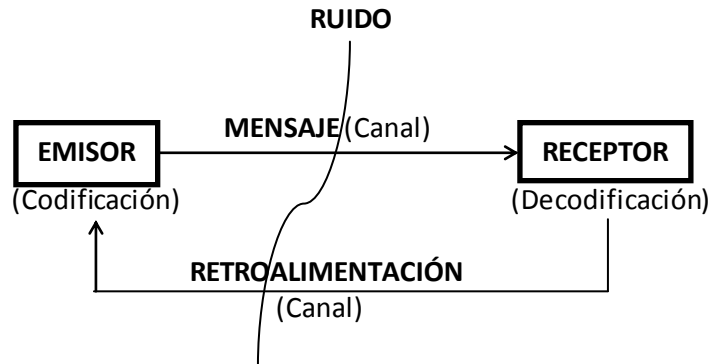


Fuente: Emory,A. Griffin (1997:25)

Posteriormente a este modelo, cuando se amplía su uso a la esfera social se acostumbra a representarlo como aparece en el gráfico 2. Aquí se observa la aparición de la retroalimentación en el modelo de comunicación humana para asegurar que se ha comprendido el mensaje por parte del receptor, algo de vital importancia ya que permiten al emisor verificar la efectividad de sus mensajes.

Además la retroalimentación es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, entre el emisor y el receptor.

Gráfico 2. Modelo de Shannon actualizado



John Fiske (1982:11) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali define la comunicación como "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 Pasquali elabora, incorpora aspectos muy importantes y que aún tienen vigencia, ya que 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.

Una de las agrupaciones sociales en las que se produce la comunicación son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Las organizaciones constituyen "la coordinación planificada de las actividades de un

grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein, 1972:19).

La comunicación en las organizaciones se denomina comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda Organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar una Organización sin comunicación.

Según Gary Kreps (1995:9), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su Organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Estudios más cercanos en Latinoamérica, en este caso del investigador mexicano Carlos Fernández Collado, definen la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", también la entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Collado:1999:30).

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

Por otra parte, según los criterios de Irene Trelles, la Comunicación Organizacional "centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las

organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.” (Trelles: 2004; 25).

Como se puede apreciar estudiosos de la comunicación como Fiske y Pasquali, abordan la comunicación desde el punto de vista más clásico y usado del tema, refiriéndose a ella como interacción social, que es llevada a cabo mediante mensajes y le dan importancia a la retroalimentación. Sin embargo, autores más cercanos a nuestros días, como Collado y Trelles, tienen una visión más moderna de la comunicación y la ven como un proceso, donde los miembros recolectan información acerca de su Organización, así como influir en la relación de sus miembros para que la Organización cumpla sus objetivos. Además de estar presente, también en sus análisis, la relación de la Organización con su medio externo.

Como se señaló, en el análisis anterior, según sus dimensiones de proyección la comunicación organizacional no se produce sólo a lo interno de la entidad sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la Organización hacia su medio exterior y viceversa).

La comunicación interna se produce entre el personal interno de la Organización (directivos, gerencia media, trabajadores y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier Organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Esta comunicación además motiva y conlleva a crear un clima que incentiva la participación de todos los trabajadores y su mejor desempeño.

Además, por medio de la comunicación interna se logra crear y mantener la cultura de la Organización y conseguir la socialización de los miembros. La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la Organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre el público interno las mismas.

Los públicos, son conjuntos de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente en función de un interés común. Se trata de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la Organización, a la que afectan o son afectados por ella en función del logro de los objetivos de ambos. (Muriel y Rota, 1980)

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la Organización en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en el interior de la Organización y son de dos tipos: los directivos, 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 Organización y a cada uno de sus públicos, y los trabajadores en general que son todos los demás componentes individuales del sistema quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

Los públicos externos, por su parte, son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio externo de la Organización y que la afectan y/o son afectados por ella en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (Organización y públicos externos).

La comunicación externa es aquella que se dirige a los diferentes públicos externos de la Organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Está constituida por el conjunto de mensajes emitidos por cualquier Organización hacia sus diferentes públicos

externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a promover sus productos y servicios.

Es a través de la comunicación externa que se establece el contacto entre la Organización y el ambiente. Además, influye en la calidad de la relación entre estos y en la imagen que, de la Organización, se forma el público.

Pese a la diferencia de estas dos dimensiones de comunicación en la Organización, estas no son independientes. Lo que el público externo piense de una Organización se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser estos el principal transmisor de la cultura Organizacional.

Los procesos comunicacionales dados en y a partir del seno de una Organización repercuten no sólo en la percepción de la misma por los públicos sino además en los propios objetivos de esta. En cierta medida algunas de las funciones de la comunicación organizacional se producen en otras áreas que, de forma descoordinada se centran en objetivos específicos. Sobre la relación de la comunicación organizacional y demás disciplinas Irene Trelles afirma: “El origen de la disciplina está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia” (Trelles Rodríguez, 2001: 2). La integración de estos “campos” o “acciones independientes” nutren las funciones de la comunicación organizacional en correspondencia con los intereses de las distintas áreas.

Mucho se ha debatido acerca de las funciones de la comunicación organizacional, y un excelente criterio lo exponen: Katz y Kahn (1998), los cuales proponen una

tipología que las enmarcan en dos contextos diferentes: a nivel de Organización y a nivel de las relaciones interpersonales, primando un enfoque hacia lo interno de la Organización, donde un nivel se complementa con el otro. El primer nivel, según estos autores,” contiene las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección” y el otro nivel “incluye instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión” (Katz y Kahn citado por Trelles, 2001: 3)

Por su parte, Fernando Martín Martín expone actividades específicas dentro de las funciones de la comunicación organizacional que se acercan más a un plano práctico que a las propias funciones en sí. Estas son, “Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación” (Martín Martín citado por Trelles, 2001: 4).

Fernández Collado habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la primera atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la segunda la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización. Y la tercera dedicada a la socialización de la gente, mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación (Collado, 1997).

Por su parte Irene Trelles, otra estudiosa del tema, identifica tres funciones fundamentales (Trelles, 2004):

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Con los anteriores elementos el autor asumió que las funciones definidas por Fernández Collado (producción, innovación y mantenimiento) se ajustan más a los fines de esta investigación, desde el punto de vista conceptual, ya que su definición está mas cerca del papel de la Comunicación en función de la Organización.

Por otra parte, se tomó la función descriptiva y la función de desarrollo, dadas por Irene Trelles, para asumir la investigación; no siendo necesaria la función evaluadora, ya que en esta investigación no se ponderarán las diferentes variables que influyen en el proceso de la comunicación. Se utilizó la función descriptiva para realizar el Capítulo 2 y la función de desarrollo para el Capítulo 3.

Los modos de concebir y organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían acorde a las tendencias conceptuales que se adopten, existiendo una gama diversa de enfoques centrados en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, así como entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la Organización y al fortalecimiento de su identidad. Dentro

de los diferentes enfoques de la comunicación, el autor ha preferido exponer los siguientes, que son los que se tuvieron en cuenta durante la investigación.

- **Mecánico:** Modelo primitivo de la comunicación, reducido a la visión de transmisión de mensajes, donde el receptor tiene una posición pasiva, y por tanto no se toma en cuenta la retroalimentación. “La información fluye a través de canales que relacionan al emisor con el receptor, con flujos verticales descendentes. La comunicación adopta por tanto un carácter transmisivo, lineal y netamente formal, donde la eficiencia organizacional depende la calidad, y cantidad e inmediatez de la información” (Trelles, 2001: 6).
- **Psicológico:** En este enfoque la visión reduccionista y fraccionaria de la comunicación del enfoque mecánico es superada en algunos puntos: “Traslada el foco de atención al receptor, y se identifica con las organizaciones estructuradas a partir de la escuela organizacional de relaciones humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social”. (Trelles, 2001: 8)

“La perspectiva psicológica asume posiciones de causalidad lineal y tiende a reducir las funciones de la comunicación, pero a diferencia del enfoque mecánico, identifica, o considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación. (...) Las principales críticas a esta tendencia señala el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización y la sobredimensión de los aspectos informales, que pueden arriesgar su equilibrio.” (Trelles, 2001: 9). En este enfoque se desarrollan los recursos humanos; no obstante, carece de una visión integradora del proceso.

- **Sistémico:** Complementa los anteriores, tanto el mecánico como el psicológico. El enfoque sistémico “Atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.” Con el desarrollo del enfoque sistémico en la esfera de las ciencias sociales y la conducta laboral, se concibe a la organización como un sistema social integrado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. (Trelles, 2001: 10). Considera la Organización como un organismo vivo y se utilizan tanto los canales formales como los informales, el trabajo grupal y la búsqueda de patrones de retroalimentación.
- **Simbólico-interpretativo:** Enfatiza la manera en que los factores culturales impactan los procesos comunicativos. El papel activo del receptor cobra relieve, al igual que su papel intercambiable con el emisor. En este enfoque la comunicación es vista como “un conjunto de procesos de significados compartidos y ofrece ricas posibilidades en cuanto a la concepción y función de la conducta social”. (Trelles, 2001:11). Representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones.
- **Control estratégico:** Este enfoque concibe la comunicación como instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. “Niega existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan” (Trelles, 2001:13).

En general, todos los enfoques comunicativos concentran su análisis en la función que dentro de la Organización desempeña la comunicación, la cual en cada uno de ellos es vista con más o menos matices, pero claro está que en la actualidad dichos enfoques no se presentan totalmente “puros” en las Organizaciones, ya que en la

práctica, se da una combinación en la que generalmente predomina uno sobre otro, vinculado a los estilos de dirección y las diferentes funciones de la comunicación que se van ejerciendo en el proceso de dirección.

1.2. Naturaleza de la comunicación interna, flujos, canales y tipos de mensajes.

La comunicación interna es aquella que realizan los miembros de la Organización entre sí, permitiendo a la Organización establecer y mantener una coordinación entre sus distintas partes, lo cual contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la misma; facilita la aceptación de los nuevos valores que surgen con el desarrollo organizacional; contribuye a la integración, socialización, motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales; y favorece la calidad de vida laboral, del producto o servicio ofrecido por la Organización, y el aumento de la productividad y competitividad, elementos de vital importancia en el actual contexto, donde los altos índices de competitividad imponen una diferenciación basada no ya solamente en la calidad de los productos o servicios, vistos como resultados de procesos tecnológicos, sino también resultante del accionar de los activos humanos. Es el modo fundamental de crear, mantener y transmitir la cultura organizacional.

En general, según la naturaleza, se identifican dos tipos de comunicación interna: la comunicación formal y la comunicación informal. La comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama, dando una visión clara de cómo es trasladada la información planeada en la Organización. Tiene el carácter de ser intencional y debe generalmente su existencia a organizaciones formales, aquellas donde predomina el enfoque mecánico de la comunicación.

La forma en que la Organización se estructura determinará la facilidad y la disponibilidad con la que ciertos miembros transmiten la información. Dentro de la comunicación formal juegan un papel importante los canales formales, los cuales sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.

Los canales de comunicación interna “son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas” (Kreps citado por Trelles, 2001:49); por eso entre los canales formales se encuentran los boletines, murales, buzones de quejas y sugerencias, Intranet, entre otras.

La comunicación informal es fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental. Este tipo de relaciones tienen como consecuencia la formación de grupos informales y de la organización informal.

Estos grupos tienden a crearse alrededor de las relaciones formales por diversas causas y se consideran positivos, pues son un factor emotivo de integración y facilitan la comunicación, creando vías diferentes a las formales. No obstante, el hecho de facilitar canales numerosos e incontrolados de comunicación, puede traer consigo informaciones imprecisas o inexactas, y consecuencias negativas para la organización. De ahí que junto a la comunicación formal surge un flujo informal de mensajes entre los miembros de la Organización debido a la relación espontánea de los sujetos integrados y a su interacción. La comunicación no sigue necesariamente los canales establecidos por la Organización, sino que desarrolla su propia “estructura”.

“La comunicación informal proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización, que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades”. (Kreps citado por Trelles, 2001:58)

Los canales informales transmiten la información a una alta velocidad, porque generalmente los mensajes son interesantes, actuales y sobresalientes, aún cuando su contenido esté relacionado con la actividad laboral. Una misma información es escuchada varias veces de diferentes fuentes.

Un ejemplo de comunicación informal es el rumor, o sea, aquel mensaje vago y confuso, procedente de fuentes no claramente identificadas, que viaja a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado que afecta a la Organización. Generalmente, la comunicación informal, surge como respuesta a situaciones que son importantes para los trabajadores, cuando hay ambigüedad en la comunicación formal y en condiciones que suscitan ansiedad dentro de la Organización. Persisten hasta que los deseos y las expectativas que crean la incertidumbre se cumplan, o bien hasta que se reduzca la ansiedad debido a la comunicación formal clara y precisa.

El rumor puede constituir un aspecto negativo dentro del sistema de comunicación de la Organización, pero a su vez se puede convertir en un medio de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida de la Organización. El “canal” de comunicación que se produce con el rumor se caracteriza por ser una “red” a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo mayor de miembros de la Organización, lo cual acelera la diseminación de la información entre ellos. Tanto la comunicación formal como la informal pueden fluir de forma horizontal, ascendente y descendente.

La comunicación horizontal, “es la que se da entre personas consideradas iguales en jerarquía de la organización” (Trelles, 2001:50). Denominada también comunicación lateral ocurre entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre empleados de grupos del mismo nivel, o en general entre personas equivalentes (Robbins, 2007).

Este flujo de comunicación fluye entre áreas de un mismo nivel jerárquico y es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una Organización. En algunos casos está establecida formalmente, pero con frecuencia se crea de manera informal como atajos en la jerarquía vertical.

Los mensajes que se transmiten en la comunicación horizontal están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos. La comunicación horizontal entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la Organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

La comunicación descendente “es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica” (Trelles, 2001:51). Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones.

Dentro de sus funciones están las de enviar órdenes a lo largo de la línea jerárquica a través de instrucciones laborales, políticas, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales. Esta forma de comunicación hacia abajo, fluye no solo de la dirección, sino de cualquier nivel en el grupo u Organización hacia uno inferior.

Entre los canales de comunicación descendente encontramos las orales (reuniones de información, entrevista individual, etc.), y las escritas (anuncios en murales y carteles, boletines internos, carta al personal, etc.). Las orales son efectivas cuando se estructuran y se formula adecuadamente el mensaje siempre que el receptor esté preparado para la escucha. Es una comunicación rápida, donde puede existir retroalimentación y da la posibilidad de brindar gran cantidad de información en poco tiempo.

Por su parte, la escrita es utilizada en las comunicaciones que son permanentes, tangibles y verificables. Tiene un contenido más riguroso, preciso, lógico y claro, presentando como desventaja la carencia de retroalimentación, consume más tiempo y no se tiene la seguridad, por parte del emisor, que se haya recepcionado o interpretado correctamente.

La comunicación descendente es una herramienta de la dirección muy importante, pero puede presentar problemas en su desarrollo como la saturación de los canales de comunicación, por la sobrecarga de mensajes; en ocasiones los directivos dan órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, lo cual puede causar confusión y ansiedad entre los trabajadores; muchas veces es poco clara y se utilizan términos muy técnicos, haciendo que la comunicación sea poco precisa.

Muchas veces esta comunicación se produce en serie o formando una cadena de mensajes que van de un individuo a otro, sin la seguridad de la necesaria retroalimentación, lo que puede llevar a reflejar poca consideración de los superiores hacia sus colaboradores, debido a la escasa estimulación personal y felicitaciones.

La comunicación hacia arriba, que fluye a un nivel superior del grupo o la Organización, se denomina ascendente, y va desde los miembros que se encuentran en los niveles más bajos de la estructura organizacional hacia los de

más alto nivel. Proporciona a los directivos la retroalimentación necesaria acerca de asuntos y problemas actuales de la Organización, “es una fuente primaria de retorno informativo, que permite determinar la efectividad de la comunicación descendente; alivia tensiones; estimula la participación y el compromiso, intensificando la cohesión en la organización” (Trelles; 2001:52).

Este flujo de comunicación es de vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas de la Organización, medir la efectividad de la comunicación descendente, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias, propiciar un clima organizacional agradable y participativo, así como conocer las quejas y sugerencias del público interno que además de servir para mejorar el desempeño de la Organización satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos.

Entre los canales de comunicación ascendente se encuentran la entrevista, el correo, la Intranet, las secciones en boletines internos, el buzón de sugerencias, pero precisamente esta cierta institucionalización de la comunicación ascendente trae consigo el riesgo de facilitar un excesivo control por parte de la dirección, la cual en ocasiones actúa de manera unilateral cuando los mensajes de retroalimentación que llegan a ella no son los esperados; esta poca receptividad conlleva a que en muchas ocasiones los mensajes llevados a los directivos sean complacientes, trayendo por consecuencia el aislamiento de los ejecutivos en la Organización.

De manera general, se debe prestar especial atención a la comunicación ascendente y horizontal, ya que la descendente se da de manera natural y espontánea debido a la estructura formal de las organizaciones. Sin embargo, las dos primeras necesitan de la institucionalización de canales de comunicación específicos que faciliten la retroalimentación, la cooperación mutua en el trabajo y las relaciones sociales. Estos flujos de comunicación se evidencian en las

organizaciones según el enfoque con las que estas se conciben. Por ejemplo, en una empresa donde predomine la comunicación con un enfoque mecánico estará presente con mayor énfasis la comunicación formal con un flujo descendente y se maximizará el uso de comunicación escrita tales como murales, carteles, boletines internos, entre otros.

Desde el punto de vista del contenido de la comunicación, se puede decir que en el proceso de comunicación se ponen de manifiesto distintos tipos de mensajes, los cuales son los que soportan la información. Estos pueden ser verbales y no verbales y, según sus funciones, estos mensajes pueden ser de tarea, mensajes de mantenimiento y los mensajes humanos.

Los mensajes de tarea se utilizan para propiciar a los trabajadores mensajes con instrucciones que guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la Organización. Son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación y establecimientos de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otras. Este tipo de mensaje es el predominante en la comunicación descendente, ya que es el utilizado por los directivos para llegar a todos los niveles de la Organización.

Los mensajes de mantenimiento permiten compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales, ayudan a la Organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen los procedimientos, y los controles necesarios para facilitar el desarrollo de la Organización para conseguir los objetivos previstos, por tanto incluyen la retroalimentación de los trabajadores a los directivos.

Los mensajes humanos tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la Organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal

y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y asuntos informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la Organización.

1.3. La comunicación interna y la función de dirección.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y es además el proceso que involucra permanentemente a todos los trabajadores. Para los directivos es fundamental una comunicación eficaz para poder desarrollar sus funciones de dirección (planificación, organización, ejecución, dirección y control) como un proceso cíclico, dinámico e interactivo; el cual sólo cobra cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos y estrategias establecidas en la planeación se comunican para que se pueda implementar la estrategia organizacional decidida.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los directivos para que desempeñen sus funciones. De igual modo, el liderazgo eficaz, aquel donde los directivos tengan la capacidad de influir y comprometer a sus colaboradores, crear lazos emocionales y llevar al consenso a través de la participación; y la creación de un ambiente propicio a la motivación, donde prevalezcan el sentido de pertenencia, la afiliación, satisfacción, adaptación e innovación, dependen de esta comunicación.

Si bien la planeación de las actividades propias de cada Organización y la fijación de sus objetivos y metas, prácticamente han sido actividades que realizan las áreas

de Dirección o Gerencia General, Comercial y de Finanzas, e incluso el Consejo de Dirección, cuando intervienen en ellas la función de comunicación se logran mejores resultados, ya que esta sirve para integrarlos, intercambiar información, conocimientos y así facilitar el proceso de toma de decisiones, definir políticas y trazar objetivos.

La Dirección, como depositaria de la mayoría de la información significativa de la Organización, tiene el deber de estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así asegurar su transmisión eficaz y bidireccional entre la Dirección y el resto de la Organización. Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales.

La función de comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó, cómo y cuándo se hará. Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la Organización en su conjunto.

De ahí la importancia de considerar a la comunicación como un elemento activo e importante en la Dirección de la Organización, pues no sólo estará al tanto de lo que se quiere lograr para comunicarlo de la mejor manera, sino que también podrá retroalimentar a los mandos medios y superiores sobre la forma en que se comunicará y en el sentido que tendrán todas las comunicaciones para conseguir lo planeado. Así, los mandos medios y superiores, con la participación de la comunicación en todo el proceso de Dirección, se convierten en agentes de comunicación que reforzarán todo lo que se comunique institucionalmente y serán, además, facilitadores de las acciones a realizar, pues cuando todos avanzan en un mismo sentido, se genera una corriente que encauza los esfuerzos hacia un mismo fin.

Todo lo anterior implica gestionar esa comunicación (planificarla, organizarla, dirigirla y controlarla), teniendo que en la gestión de la comunicación de una Organización, está inmersa su cultura organizacional, no sólo con los conocimientos y habilidades de sus miembros, sino también en un conjunto de valores, creencias, motivaciones y cualidades personales de sus participantes.

Autores como Edgar Schein (1998:65) definen la Cultura Organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una Organización, sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Estas creencias son repuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna”.

Esto significa que la cultura organizacional refleja los supuestos y los valores que sirven de guía a la Organización. Son factores poderosos e intangibles que influyen en el comportamiento de los trabajadores, los cuales aprenden acerca de la cultura de la Organización mediante el proceso de socialización e influyen en ella mediante la individualización.

La cultura y la comunicación organizacional están estrechamente relacionados afectándose entre ellas. La cultura de una Organización determina en gran medida la calidad, cantidad, dirección y tipo de comunicación que se establece entre sus miembros.

Estas dos variables se manifiestan de manera directamente proporcional, pues generalmente las entidades que poseen una cultura organizacional fuerte poseen también un sistema de comunicación organizacional eficaz.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la Organización puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en

beneficio de los resultados de la Organización, cumplimentando los siguientes objetivos (Barreiro, 1999):

- Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. La comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la Organización, así como crear su sentido de pertenencia a la entidad.
- Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. La comunicación entre los trabajadores y directivos-trabajadores deberá ser honesta, clara y de colaboración, lo cual motivará al trabajador e incrementará su productividad y ayudará a los trabajadores de nuevo ingreso a integrarse al colectivo laboral lo más rápido posible y sin conflictos para la empresa.
- Fomentar la participación del personal. Cada trabajador tendrá que estar informado de lo que se debe hacer, las normas y regulaciones existentes y las expectativas de la Dirección para con ellos. El trabajador deberá tener total conocimiento y claridad de los objetivos asignados, esto permitirá que esté involucrado en la consecución de estos.
- Hacer más transparente a la Organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior, con lo que se crean, fortalecen y aprovechan las ventajas distintivas de la empresa para convertirlas en ventaja competitiva.
- Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, favoreciendo su posicionamiento adecuado en el mercado.

En ocasiones, en las Organizaciones se da mucho énfasis a la cultura organizacional y se descuida el clima. Sin embargo, está comprobado que si se refuerza el clima organizacional de forma tal que los trabajadores se sientan a gusto

en sus puestos, podrían rendir mucho más y las organizaciones alcanzar la prosperidad deseada.

Tanto el clima como la cultura tratan el modo mediante el cual los miembros de las organizaciones dan sentido a su ambiente. Estos intentos de encontrar un sentido se manifiestan a sí mismos como significados compartidos que forman la base para la acción. El clima y la cultura se crean, en gran manera, a través del proceso de socialización y mediante la interacción simbólica entre los miembros del grupo. El clima y la cultura son al mismo tiempo tanto constructos monolíticos como multidimensionales. Así, se puede hablar propiamente de climas organizacionales, culturas y subculturas. Tanto la cultura como el clima son intentos por identificar el ambiente que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones. La cultura existe a un nivel de abstracción más elevado que el clima, y el clima es una manifestación de la cultura (Reichers y Schneider, 1990).

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, son relativamente permanentes en el tiempo, y se diferencian de una Organización a otra y de un área a otra dentro de una misma Organización. El clima organizacional posee un conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por los miembros de la Organización.

Sobre el concepto de clima organizacional existen diferentes enfoques. Uno de ellos, es el compartido por el investigador Alexis Goncalves, quien plantea que el elemento fundamental de la conformación del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. "El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen

en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la Organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc." (Goncalves, 2000: pág 123).

Tanto los factores externos como internos de la Organización influyen en el desempeño de sus miembros dentro de la misma y dan forma al clima organizacional. Estos factores no influyen directamente sobre la Organización, sino sobre las percepciones que de ésta tienen sus miembros. Estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, las cuales son manifestadas, en su generalidad, a través del proceso de comunicación organizacional.

Para que la comunicación interna contribuya a la creación de un clima organizacional favorable al desarrollo de la Organización e impacte en la cultura de la manera deseada es necesario que no se deje a la espontaneidad y se planifique, para lo cual es preciso tener en cuenta:

- Los públicos internos, sus necesidades e intereses.
- Los flujos y canales de comunicación necesarios para llegar a esos públicos.
- El tipo de mensaje adecuado y con los códigos apropiados para los públicos a los que será dirigido.

De esta manera se logrará un ambiente humano propicio, de satisfacción y encaminado a lograr los objetivos de la Organización.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN PAPAS AND CO. S.A.

2.1. Caracterización de la empresa Papas and Co. S.A.

La empresa mixta Papas & Co. S.A, fue creada en el año 1997 por un período de diez (10) años, mediante Resolución AEI No. 323, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), de fecha 2 de septiembre de 1997, al amparo de las disposiciones legales de la Ley No. 77 “Ley de la Inversión Extranjera”, de fecha 5 de septiembre de 1995. Su vigencia fue prorrogada por 5 años mediante Acuerdo del CECM en el año 2007.

Los socios accionistas que integran Papas & Co., S.A, son: la sociedad mercantil Fils Plastics Curacao, N.V de Italia, con un 25% de las acciones y la Corporación Alimentaria de Cuba (CORALSA) con el 75%, esta última perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL).

Papas & Co. S.A. tiene como Objeto Social aprobado el siguiente: “La producción y comercialización de mayonesas y otros tipos de salsas, mini dosis, extruidos, snacks, pellets, preparaciones para sopas, potajes o caldos (caldos concentrados), todos de cualquier tamaño y forma, para el mercado interno en divisas y para la exportación. Además podrá comercializar para la exportación jugos, néctares y compotas de frutas, de producción estatal” (CECM, 1997, 2).

De hecho, Papas & Co., S.A. se ha convertido en el mayor productor y distribuidor de mayonesas en el territorio nacional, destacándose la fuerte presencia de este producto dentro del mercado cubano, también lo es así para los Snacks Salados los cuales son vendidos y distribuidos en todo el territorio nacional en una amplia gama de surtidos.

Desde los inicios de la empresa mixta Papas & Co., S.A se ha producido una introducción gradual de tecnología de avanzada, lo cual ha contribuido a un sustancial ahorro en el costo de producción por concepto de menos consumo de energía, mejores condiciones sanitarias, una mejor calidad en las producciones y mejores condiciones de trabajo.

Entre los principales resultados económicos de la empresa Papas & Co., S.A del pasado año, se destacan las ventas por 23,6 Millones de CUC de un Plan de 23,2 Millones y una utilidad de 3.6 Millones de un Plan de 3.6 Millones de CUC, para un cumplimiento del 102% y 100%, respectivamente.

La empresa dispone de una sola fábrica situada en el Municipio Habana del Este, en la provincia La Habana. Esta fábrica posee cuatro líneas de producción: Mayonesa, Snacks salados, Snacks dulces y Especias, con un total de 80 trabajadores directos a la producción que logran, en la actualidad, producir 160 toneladas anuales de productos.

El sistema de distribución de Papas & Co., S.A, asociado al área Logística, está estructurado de manera que permite garantizar la rápida distribución a lo largo y ancho del país de la gama completa de los surtidos que produce y/o comercializa. Para ello, cuenta con un (1) almacén central adjunto a la fábrica y cuatro (4) almacenes arrendados en otras provincias (Cienfuegos, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba). En esta área de Logística trabajan un total de 38 trabajadores que además de distribuir y almacenar toda la producción de la empresa, desarrollan la actividad relacionada con el transporte, la compra de insumos y materias primas nacionales y aseguran el almacenamiento y distribución de 35 toneladas de mercancías de la línea Maggi de la empresa Nestlé, de la cual la empresa Papas & Co. es distribuidora exclusiva en el país.

Para cumplir con su objeto social, Papas & Co. S.A. cuenta con 143 trabajadores, 23 mujeres y 120 hombres los cuales representan el 86% del total, siendo la edad promedio de los trabajadores de 35 años. La alta Dirección de la empresa tiene como edad promedio 47 años y está formada por cuatro (4) Directores de los cuales uno es mujer y un (1) Director General,. Esta Dirección se destaca por su estabilidad, ya que todos los cuadros llevan más de 8 años desempeñando sus funciones.

Un requisito indispensable para formar parte de la empresa, ha sido desde sus inicios tener como mínimo duodécimo grado; lo cual propicia que la entidad cuente con un capital humano preparado.

Los valores identificados que guían las decisiones y el comportamiento de los trabajadores de la Empresa Mixta Papas & Co. S.A. son:

Humanismo	Responsabilidad
Patriotismo	Solidaridad
Honestidad	Dignidad
Honradez	Laboriosidad
Justicia	

El Organigrama actual de la empresa, refleja una Dirección General, la cual tiene adscrito 4 directores, subordinándosele además una secretaria ejecutiva, un asesor jurídico, un auditor y un especialista en marketing (Anexo I).

Para su mejor comprensión, el Organigrama se representa, además según el diagrama de Mintzberg (Anexo II), que representa los flujos y las interrelaciones de forma no lineal, reflejando la composición de la Organización en cinco partes básicas. En la base del diagrama (núcleo operativo) aparecen aquellos que

producen el trabajo básico fundamental relacionado con la producción y los servicios que brinda la entidad.

En la línea media están representados los directivos que unen al núcleo operativo con la cumbre estratégica, ocupándose esta última del cumplimiento de la misión de la Organización de responder ante el Estado por el cumplimiento eficiente y eficaz del objeto social de la Organización.

Estas tres partes de la Organización, núcleo operativo, línea media y cumbre estratégica, se muestran en un cuerpo único para indicar que están típicamente conectadas a través de una sola línea de autoridad formal.

La tecnoestructura y el staff de apoyo se muestran afuera y a cada lado para indicar que están separados de esta línea principal de autoridad e influyen solo indirectamente sobre el núcleo operativo.

En la tecnoestructura están incluidos aquellos analistas que tienen la responsabilidad de ejecutar la formalización de la entidad y en el staff de apoyo aquellos que garantizan, con sus servicios, que la corriente de trabajo del núcleo operativo transcurra adecuadamente.

En esta Organización existe un agrupamiento organizativo por funciones, ya que los trabajadores están agrupados de acuerdo a la función que realizan dentro de la Organización, ejemplo: distribuidores, gestores de ventas, trabajadores de cada planta de producción, especialistas financieros, mantenimiento, entre otros.

Este agrupamiento estimula, en grado importante, dos mecanismos coordinadores dentro de cada unidad, la adaptación mutua y la supervisión directa.

La distribución del poder en la Organización es centralizada en ambos planos (vertical y horizontal), y este está concentrado en determinados puntos de la Cumbre Estratégica (Director General) y directivos de la línea media (Director Comercial, Director Técnico-Productivo y Director Logístico).

Papas and Co. es una empresa que durante sus casi 15 años de fundada ha obtenido resultados positivos, no solo desde el punto de vista productivo y económico, sino que además goza de un excelente prestigio en el municipio Habana del Este, donde se encuentra enclavada, tanto por su apoyo al gobierno municipal y al PCC como por su participación activa enfrentando problemas por los que ha atravesado la comunidad.

El consejo de dirección, como parte de este colectivo también es reconocido al exterior de la entidad por su trabajo estabilidad y resultados, no obstante, a criterio del autor del presente trabajo, se considera que a la dirección de la Organización le queda todavía mucho potencial por explotar, con el cual no solo alcanzaría mejores resultados sino que estaría mejor preparada para un futuro, el cual hoy se vislumbra algo incierto, pues esta empresa, como se expresó antes, debe culminar en Octubre del 2012 como empresa mixta y aún no está definido si continuará como empresa estatal o asociación extranjera.

Si la Empresa pasara a estatal, una serie de mecanismos, sobre todo financieros, que posibilitan un mejor funcionamiento de la entidad desaparecerían, así como la mayoría de los beneficios que todavía hoy reciben sus trabajadores y pudieran salir a la luz ciertas deficiencias, comprobadas por el autor en la realización de sus trabajos "Diagnóstico Organizacional de la Empresa Papas and Co." y "Eficacia en la Empresa Mixta Papas and Co" donde quedó evidenciada la percepción de los trabajadores de la entidad de que los directivos han perdido cierto liderazgo, lo cual no se atribuye a la falta de ejemplaridad, honestidad o austeridad de estos, sino

precisamente a las lagunas que posee este equipo de dirección a la hora de afrontar el proceso de comunicación en la Organización.

2.2. Flujos, canales y tipos de mensajes utilizados.

Para la realización del diagnóstico de la comunicación interna en la Organización, se aplicaron cuestionarios, entrevistas, revisión bibliográfica y la observación, en aras de investigar cómo se manifiesta el flujo de la comunicación en la empresa, cuáles son los canales más utilizados y el tipo de mensaje predominante.

Se aplicaron dos cuestionarios de manera individual y anónima a una muestra de 40 trabajadores, de diferentes áreas, de los 143 de la Organización, para un 85 % de confianza y un 10% de desviación (según el programa SAMPLE en ANEXO III).

El Cuestionario 1 (Anexo IV) fue empleado para valorar los flujos de comunicación que se manifiestan en la Organización: ascendente, descendente y horizontal. Además de inferir las fortalezas y debilidades que presentan estos flujos de comunicación en la empresa.

Este cuestionario fue confeccionado a partir del publicado por Katarina Vázquez (2008) en su tesis de Doctorado “Diagnóstico de Comunicación Interna en una Organización”, el cual consta de 14 afirmaciones. Las primeras cinco afirmaciones se diseñaron para medir la comunicación ascendente, las cinco siguientes para la comunicación descendente y las últimas cuatro para medir la comunicación horizontal. Para cada una de las afirmaciones se colocó una escala de Likert, en la cual el encuestado seleccionó, la que más se ajustaba a lo que pensaba o sentía.

Para procesar dichas afirmaciones se utilizó una puntuación entre 1 y 5 puntos, según donde se hubiera marcado con la X (Ver Ejemplo 1).

Ejemplo 1:

No se requiere mayor desarrollo			X			Se requiere un grado extremo de desarrollo
	1 punto	2 puntos	3 puntos	4	5 puntos	
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	A veces desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	

Fuente: Cuestionario 1.

Antes de aplicar el cuestionario, fueron seleccionados tres compañeros a los cuales se les aplicó, con el objetivo de validarlo. Esto fue de gran utilidad ya que se corrigieron algunas preguntas, quedando más claras para los futuros encuestados.

La aplicación de esta escala al cuestionario, elaborada por el autor a partir de su experiencia en la aplicación de cuestionarios en los trabajos realizados anteriormente en esta Organización, permite obtener una calificación que indica el grado de desempeño de la Organización sobre el tema que se encuesta (Tabla 1).

Tabla 1: Sistema de calificación del cuestionario.

Puntuación	Calificación	
4,6- 5,0	Excelente	Estándar de desempeño que no podría mejorarse en circunstancias o condición alguna conocida por el calificador.
3,6- 4,5	Muy Bien	Estándar de desempeño que deja poco que mejorar
3,1- 3,5	Bien	Estándar de desempeño sobre el promedio y que cumple con todos los requerimientos normales.
2,1- 3,0	Inadecuado	Estándar de desempeño por debajo de los requerimientos normales.
1,0- 2,0	Insatisfactorio	Estándar de desempeño considerado inaceptable, que debe mejorarse notablemente.

Fuente: Elaboración propia.

Además se aplicó un cuestionario (Anexo V), elaborado por el autor de este trabajo para aplicarlo a la misma muestra tomada por el autor para el cuestionario anterior y tratar de identificar, valiéndose de sus resultados, los canales de comunicación que se ponen de manifiesto en la Organización, así como los tipos de mensajes. Este cuestionario consta de 4 preguntas, donde los encuestados marcaron la opción más frecuente en la Organización, llegando a los resultados por la suma aritmética de cada elemento para determinar las mayores incidencias.

El autor de esta tesis, además confeccionó una entrevista (Anexo VI) y una guía de observación (Anexo VII); la primera fue concebida para aplicarla a la totalidad del consejo de dirección, el cual consta de nueve miembros, en aras de indagar sobre sus conocimientos sobre la Comunicación Organizacional, y conocer si perciben que la aplican cotidianamente en la Organización y si lo hacen correctamente.

Por otra parte, la guía de observación participante se diseñó para aplicarla en las asambleas de afiliados que se realizan una vez al mes en la empresa con la participación de todos los trabajadores para poner en conocimiento de todos cómo se comportó el cumplimiento de los planes de producción y ventas de la empresa, informar cuales son las metas productivas y de ventas para el próximo mes, así como alguna otra información que la dirección considere deba dar a conocer.

Los resultados obtenidos en los cuestionarios 1 y 2 se muestran en los anexos VIII y IX, respectivamente.

Los resultados del cuestionario 1 arrojan valores en la comunicación descendente que indican que esta se desempeña mejor en la Organización, mientras que la ascendente y horizontal tienen resultados muy dispares, lo que indica que existen problemas en esos flujos de comunicación.

No obstante, es válido tener en cuenta que al analizar los resultados del cuestionario 1 para las afirmaciones relacionadas con la comunicación ascendente (1-5) se puede apreciar cómo los directivos de la Organización son percibidos como personas preparadas, educadas, que saben escuchar a sus colaboradores y estar al alcance de ellos cuando estos lo necesitan. Sin embargo, es evidente que los directivos, en la generalidad de los casos, no toman en cuenta los planteamientos de sus colaboradores, ni les permiten cuestionar sus decisiones o las informaciones que le hacen llegar. Todo esto contrasta significativamente con las respuestas de los directivos en las entrevistas realizadas (Anexo X), quienes manifestaron que conocían la importancia de la retroalimentación y que esta era fundamental para desarrollar su trabajo, ayudándolos decisivamente en el proceso de toma de decisiones, lo cual indica disonancia entre los juicios de valor y el comportamiento de estos.

En cuanto a la comunicación horizontal se observó, a través de los resultados arrojados por las afirmaciones (11-14) del cuestionario 1, que se registraron bajas puntuaciones en las afirmaciones referidas al ambiente de confianza y la transparencia de cómo se maneja la información entre compañeros que se encuentran a un mismo nivel en la Organización.

Con lo anterior, se evidencia que una de las barreras existentes en la comunicación horizontal es la competencia desleal, la cual se manifiesta cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta sea menos efectiva. En la actualidad, la competitividad es un rasgo de la personalidad, potenciado de forma explícita o implícita en muchas organizaciones. Este hecho alienta la desconfianza y la rivalidad y fomenta que los sujetos tiendan a no compartir información.

Muchas personas que poseen determinados datos los utilizan en beneficio propio como un instrumento para alcanzar prestigio y/o poder. Esta manera de actuar,

entre trabajadores de un mismo nivel, puede incidir negativamente en la consecución de los resultados globales que persigue la empresa, así como en la afectación del clima laboral. Además, existe una contradicción entre esta manera de actuar y los valores que tiene identificada la empresa como guía del comportamiento de sus trabajadores, siendo uno de ellos la solidaridad.

Otro aspecto que también pudiera estar incidiendo en la acentuación de la deficiente comunicación horizontal es la rapidez y operatividad que preside la dinámica organizacional de Papas and Co, la cual, enfrentada a los entornos inestables de hoy día, no favorece que los miembros de la Organización dispongan del tiempo necesario para conocerse a fondo y generar relaciones de confianza mutua.

Asimismo, la puntuación que arrojó la afirmación referida a cómo los trabajadores encuestados ven sus relaciones con los de otras áreas, que están al mismo nivel, para la solución de problemas y tareas, deja al descubierto que los trabajadores de determinada área funcional suelen tener problemas para entender, en toda su dimensión, la realidad de otras áreas de trabajo, cuyos componentes a su vez no lo comprenden a ellos. Lo cual crea una brecha en la comunicación entre departamentos distintos de la Organización.

Por su parte, la comunicación descendente en Papas and Co., después de haber analizado los resultados del cuestionario 1 (afirmaciones 6-10), se manifiesta con un mejor desempeño, siendo necesario solamente hacer más énfasis en que la información llegue a los colaboradores con mayor inmediatez, pues en ocasiones la Dirección de la Empresa pasa horas e incluso días, tratando de buscar la mejor manera de llegar a los trabajadores o buscando el mejor momento para dar una información y cuando se hace ya era demasiado tarde o, en muchas ocasiones, el rumor llegó primero.

Lo anterior quedó demostrado al aplicar el cuestionario 2, donde se analizaron los canales utilizados en la empresa para la comunicación, arrojando como resultado que la segunda vía comunicativa más utilizada dentro de la Organización era el rumor, o al menos eso piensa el 25 % de los encuestados, antecedido de un 35 % que considera a las asambleas como la principal vía de comunicación en la empresa. Llama la atención que esta vía solo es utilizada por la empresa una vez al mes, lo que la hace poco frecuente para que descansen sobre ella la generalidad de la comunicación descendente.

Y si bien es cierto que mucha de la literatura consultada sobre el tema comunicación organizacional plantea que el rumor, como forma más común de comunicación informal, puede ser aprovechada por la Dirección siempre que sepa gestionarla bien, se considera que para la entidad estudiada está excesivamente presente y podría resultar dañino.

Ante la interrogante realizada en el cuestionario 2 sobre la vía de comunicación que preferirían los trabajadores fuese utilizada por la Dirección de la Empresa para hacerle llegar las informaciones y comunicarse con ellos, el 32% prefirió las reuniones o encuentros que realizan los directores con sus colaboradores en cada área, los cuales no tienen una frecuencia fija.

Lo anterior discrepa con las respuestas de la pregunta 4 del propio cuestionario, donde al ser encuestado los trabajadores sobre cuál ha sido generalmente la vía utilizada por ellos cuando han tenido la oportunidad de expresar sus sugerencias, necesidades y opiniones, el 48 % de ellos respondió que a través de conversaciones informales con su jefe y el 28 % afirmaron que podían expresar sus opiniones reunidos formalmente con el jefe en su oficina.

Los resultados anteriores, brindan los elementos para asegurar que, a pesar de que los trabajadores abogan porque el canal de comunicación a utilizar en la empresa

sean las reuniones y asambleas, los colaboradores no utilizan las reuniones y asambleas cuando necesitan expresarse y no aprovechan esta oportunidad para hacer sus planteamientos o cuestionar determinados asuntos o políticas que se están siguiendo en la entidad.

Ciertamente, los trabajadores prefieren llegar a sus jefes cuando este está solo y no aventurarse a discrepar o sugerir frente a todo el colectivo ya que, en primer lugar los directivos de esta Organización no se caracterizan, por la utilización de la retroalimentación en la comunicación ya que la empresa carece de buzones de quejas y sugerencias ni de estudios periódicos sobre el estado de opinión de los trabajadores acerca de temas sensibles en la Organización. En segundo lugar, se ha demostrado durante estos 11 años en los que el autor ha trabajado en esta entidad, que la dirección, sobre todo la alta dirección, no es receptiva y más bien es autoritaria. Estas pueden ser las causas por la que los trabajadores no quieren estar expuestos a una posible mala respuesta o a una futura “represión” de parte de su jefe y prefieren verlo a solas.

Por otra parte, también la desconfianza entre pares que existe en la Organización, puede estar ayudando a que lo anterior suceda, ya que en ocasiones los trabajadores no se deciden a hacer públicos sus planteamientos por temor a la opinión de los demás.

En cuanto a los tipos de mensaje, llama la atención que el 85% de los encuestados manifestaron en la pregunta 3 del cuestionario 2 que el tipo de información que recibían de la Dirección está asociada a objetivos y tareas a asignar y el 15% alegó que la información que recibían era para dar a conocer nuevas normas, reglas y modos de hacer las cosas. Esto evidencia que las asambleas y reuniones solo se utilizan para desarrollar de manera eminentemente la comunicación descendente, transmitiéndoles a los trabajadores, en la generalidad de los casos, mensajes de tarea.

Durante la observación realizada para evaluar el contenido de los murales existentes en la Organización se pudo apreciar que los lugares escogidos para la colocación de los murales de la empresa son correctos, ya que uno se encuentra en la entrada del área comercial y el otro en la entrada al comedor. Pero se constató que más del 50% del área de cada uno de ellos está vacía y el resto no posee informaciones actualizadas. En la empresa no hay ningún trabajador que sea el responsable de actualizarlos. También se observó que cuando la asamblea de afiliados es convocada se colocan carteles, con un día de anticipación, en muchas de las paredes de la entidad, pero ninguno de ellos es colocado en los murales; lo cual da por sentado que los trabajadores no le prestan atención a los murales de la entidad. Con la falta de atención a la actualización de los murales la dirección está perdiendo la posibilidad de explotar un canal de comunicación tradicional en las organizaciones cubanas y el cual, cuando se lleva correctamente, es un elemento de gran importancia para la comunicación y la motivación de los trabajadores.

Como se puede apreciar, ninguno de los encuestados en la pregunta 3 del cuestionario 2, marcó la afirmación que se refería al reconocimiento, estímulo, felicitaciones personales o profesionales. Lo cual, sin dudas, deja muy mal parada a la Dirección en este sentido, pues en el último año transcurrido, la empresa ha sido víctima de una serie de limitaciones materiales referidas a entrega del estímulo personal en Pesos Cubanos Convertibles (CUC), disminución del presupuesto para la estimulación colectiva, disminución del presupuesto para la alimentación y eliminación de cualquier tipo de gratuidad, que requieren ser compensadas con el estímulo moral y la explicación a los trabajadores

Si a la situación expresada anteriormente, generada por las condiciones externas a Papas and Co se le adiciona el poco reconocimiento a la labor de los trabajadores en momentos tan oportunos para hacerlo, como lo es una asamblea, entonces la Dirección estará logrando acrecentar el clima de desmotivación que ya empieza a aparecer en la masa trabajadora que ve cómo su recompensa y trabajo dentro de la

Organización se mantienen o incluso, en ocasiones se incrementa, y su remuneración disminuye cada día más.

La observación, la cual sirvió para contrastar lo anterior, se aplicó en el desarrollo de las asambleas, a través de ella pudo constatar que la Dirección de la empresa, realmente, solo utiliza esta oportunidad mensual con el objetivo principal de informarle a los trabajadores los resultados económicos productivos del pasado mes, así como informarles cuales son las metas de producción y venta para el mes en curso. No se tratan temas que motiven a los trabajadores a dar opiniones y recomendaciones sobre el desempeño de la Organización, ni se chequean los pocos acuerdos que se adoptan en las asambleas anteriores. En estas asambleas la participación de los trabajadores es pasiva y cuando hay algún planteamiento, generalmente, es una queja. (Anexo XI)

Es por ello, que es necesario remitirse una vez más, a los resultados de la entrevista donde los directivos interrogados dejaron claro que sí reconocían el trabajo de sus colaboradores, pero generalmente lo hacían de manera personal y cada vez que ellos necesitaban que la empresa los ayudara en la solución de algún problema personal los directivos trataban de ayudar, lo cual no deja de ser verdad. Pero la Dirección de la empresa debía ser un poco más activa en este sentido y estar más al tanto de la situación de cada uno de sus trabajadores y no esperar solamente a que ellos vayan a tocarle la puerta cuando ya no tengan otra solución, sino también acercarse a ellos.

Tras el análisis de los resultados logrados mediante las diferentes herramientas aplicadas a los trabajadores de la entidad para diagnosticar cómo se manifiesta la comunicación interna en Papas and Co, se puede concluir que los principales problemas de comunicación encontrados son:

- a) Comunicación horizontal caracterizada por no compartir información.
- b) Excesivo papel del rumor como canal de comunicación.
- c) Utilización excesiva de los mensajes de tarea.
- d) Poca comunicación ascendente.
- e) Escaso reconocimiento a los trabajadores.

CAPÍTULO 3: PLAN DE ACCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Después de haber realizado el diagnóstico de la comunicación interna para la Organización objeto de estudio y de haber llegado a identificar cinco problemas que son los que están dando al traste con la buena comunicación en la Organización, así como con el mejor desempeño de esta, es necesario plantear que estos deberán ser atendidos aprovechando las ventajas y considerando las desventajas en las cuales desenvuelve en la actualidad la Organización, como es el caso de ser una entidad que se caracteriza por:

- El cumplimiento de sus planes de producción, de ventas y utilidades.
- Buenas condiciones de trabajo.
- Colectivo relativamente joven.
- Estabilidad y reconocimiento de sus directivos.

Con estas condiciones la Organización esta abocada a manejar la situación de que la empresa finaliza su contrato como empresa mixta en octubre del 2012, y está en pleno proceso de fundamentación para lograr su extensión o transitar de una manera menos traumática a una empresa estatal o asociación extranjera, así como ante la disminución paulatina que ha ido sufriendo la empresa de estímulos materiales para sus trabajadores y que en este año se ha agudizado.

Para eliminar los problemas identificados, es necesario concebir un plan de medidas con acciones para mejorar la situación de la comunicación en la Organización, pero antes es necesario entender que la comunicación debe ser concebida como un componente de la estrategia de la empresa, ya que esta no es algo que funciona como un ente aparte para facilitar el desarrollo de la Organización sino que es parte de ella y así debe ser concebida desde el inicio. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tienen en cuenta la comunicación, tanto interna como externa es realmente difícil después para la Dirección resolver los problemas existentes en la Organización.

Ciertamente, cuando se concibió la Empresa Papas and Co. no se tuvo en cuenta en la concepción de la Misión y Visión de la Organización la comunicación como factor en el logro de sus objetivos, así como en el logro de sus futuras aspiraciones, además de adolecer de otros aspectos relevantes en su planteamiento.

Para ilustrar lo anterior se procedió a revisar la Misión de la Empresa Papas and Co (Anexo XII) y se puede apreciar que la redacción de la misma no es totalmente clara y además, no especifica las actividades fundamentales para las cuales fue creada (producción y comercialización). Esta Misión debe ser más motivadora ya que es la que servirá a la Organización para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Mientras que la Visión (Anexo XII), enunciada 14 años atrás sin horizonte temporal, se enmarca en aspiraciones ya alcanzados por la Organización, por lo que es necesario su actualización. Esta no se proyecta con respecto al futuro de sus trabajadores, al clima y la cultura organizacional deseada por la Empresa en años venideros. La nueva Visión deberá ser más clara y proponer metas más retadoras, conociendo las potencialidades que posee la Organización y la poca competencia en el mercado en el que se desenvuelve.

Evidentemente, para todo este proceso de replanteo de Misión y Visión es necesario que se logre una amplia participación de todo el personal de la empresa, propiciando un diálogo abierto y sin persuasiones, para que la Misión y Visión constituyan un elemento aglutinador alrededor de lo que todos esperan de la Organización. Se deberá identificar los valores esenciales de la empresa, algo que también está desactualizado pues la última vez que se analizó este tema fue a finales del año 2008. La Misión y la Visión deberán también expresar los valores esenciales de la Organización, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores.

Otra dificultad asociada a las actuales Misión y Visión radica en que el 89% de los trabajadores que existen en la actualidad llegaron después de haber sido formuladas, así que al replantearlas dejarán de ser mensajes que la empresa comunica a sus trabajadores para ser algo elaborado de conjunto a través del proceso de comunicación por todos o la mayoría de los integrantes de la Organización, lo cual irá a favor de la identificación de todos con la Misión y la Visión.

Otra condición imprescindible en la formulación del plan de acciones para el mejoramiento de la comunicación interna en la Organización es el establecimiento de los objetivos de esta comunicación, los cuales servirán de guía para su confección. Para esto un equipo conformado por el autor y dos compañeros de diferentes áreas de la entidad realizaron un trabajo de mesa en el que tomaron como punto de partida los problemas identificados en el diagnóstico y se valoró a profundidad el comportamiento de los flujos, canales y mensajes de la entidad, así como la falta de respaldo de la Misión y la Visión declarados en la Organización. Estos objetivos de comunicación interna quedaron de la siguiente manera:

1. Contribuir a la formación de un buen clima laboral, para lo cual debe:

- Propiciar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- Fomentar el sentido de pertenencia.
- Estimular tanto los resultados individuales como los grupales de la Organización, reconociendo en cada momento el buen trabajo realizado y destacando la justeza y equidad en la toma de medidas sobre las faltas cometidas.
- Promover las buenas relaciones de trabajo e interpersonales entre los trabajadores de las diferentes áreas de la Organización.
- Fomentar el trabajo en equipo.

- Hacer elevar el nivel de confianza en la Dirección por parte de los trabajadores.
2. Gestionar el rumor sabiamente, en función del desarrollo de la Organización, de la siguiente manera:
- Monitorear las opiniones e inquietudes de los trabajadores.
 - Identificar a los líderes de opinión que existen en la Organización.
 - Echar a rodar rumores para captar estados de opinión.
 - Esclarecer con rapidez las inquietudes que poseen los trabajadores y que puedan ser causa de rumor.
3. Mantener involucrados a todos los trabajadores constantemente en la marcha de la Organización, debiendo:
- Divulgar los resultados y problemas de la empresa.
 - Captar la mayor cantidad de opiniones y sugerencias de los trabajadores en función del desarrollo de la Organización
 - Propiciar la retroalimentación ascendente.
 - Incrementar la relación entre jefe-colaborador.
 - Elevar el nivel de confianza en la Dirección por parte de los trabajadores.
 - Mejorar y actualizar los estilos de dirección.
 - Brindar confianza a los trabajadores e información oportuna.
 - Orientar a los nuevos trabajadores en el conocimiento de la Organización, su surgimiento, Misión, Visión, papel económico, político y social que juega dentro del territorio.

- Estimular la creatividad e innovación, dándole oportunidad a los trabajadores de expresar y desarrollar sus habilidades y conocimientos.

En la siguiente tabla (Tabla 2) se comparan los problemas identificados en el diagnostico de esta investigación con los objetivos planteados anteriormente, para así asegurar de la validez de estos últimos. Como se puede apreciar cada problema identificado tiene asociado al menos un objetivo.

Tabla 2: Problemas- Objetivos

No	Problemas	Objetivos		
		1. Contribuir a la formación de un buen clima laboral.	2. Utilizar el rumor en función del desarrollo de la Organización	3. Mantener involucrados a todos los trabajadores constantemente sobre la marcha de la Organización.
1	Comunicación horizontal caracterizada por no compartir información.	X	X	
2	Excesivo papel del rumor como canal de comunicación.	X	X	X
3	Utilización excesiva de los mensajes de tarea.		X	X
4	Poca comunicación ascendente.	X	X	X
5	Escaso reconocimiento a los trabajadores.	X		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez fijado los objetivos se entregó a un equipo de 10 de los compañeros que participaron en los cuestionarios, de un documento (Anexo XIII) en el cual se listaron los problemas de comunicación identificados en la Organización por esta investigación, así como los objetivos antes mencionados. Se les solicitó a estos trabajadores que a partir de la información brindada propusieran posibles acciones a tener en cuenta para cumplimentar estos objetivos.

Este instrumento permitió compilar 29 criterios, a partir de los cuales y utilizándose el método de Reducción de Listados, se eliminaron duplicidades, se integraron ideas y se fertilizaron otras. Con ello se elaboró el siguiente Plan con 23 acciones (Tabla 3):

Tabla 3: Plan de acción para la comunicación interna.

Acciones	Responsable	Cumplimiento
1. Realizar actividades al cierre de cada trimestre donde se chequee el cumplimiento del Plan y se estimule a los trabajadores destacados.	- Director General. - Secretario Sección Sindical	Trimestral
2. Asistencia permanente al Consejo de Dirección de un trabajador perteneciente al área relacionada con algún tema a tratar en el Consejo.	- Director General	Mensual
3. Convocar un concurso infantil de diferentes manifestaciones artísticas para familiares de los trabajadores, sobre temas relacionados con el objeto social de la entidad.	- Especialista de Marketing	Abril
4. Rotar la celebración de las asambleas por las diferentes áreas de la empresa.	- Director General - Secretario de la Sección sindical	Mensual

5. Realizar encuentros deportivos entre las diferentes áreas de la entidad.	- Secretario de la Sección sindical	Trimestral
6. Crear plan de Celebración de cumpleaños colectivo.	- Secretario de la Sección sindical	Bimestral
7. Gestionar con el INDER municipal el servicio de gimnasia matutina diaria para los trabajadores antes de comenzar la jornada laboral.	- Especialista de RRHH	Marzo
8. Creación de comisiones para la solución de problemas.	- Director General - Directores de áreas	Permanente
9. Visitas dirigidas a la Entidad de familiares de trabajadores seleccionados.	- Especialista de Marketing - Directores de áreas	Semestral
10. Identificación de líderes de opinión.	- Consejo Dirección - Secretario Sección Sindical	Permanente
11. Echar a rodar la versión positiva del rumor.	-Consejo Dirección	Permanente
12. Crear el buzón de quejas y sugerencias	- Especialista de Marketing	Marzo
13. Brindar información oficial de temas de rumor en murales, asambleas y reuniones.	- Consejo Dirección - Secretario Sección Sindical	Permanente
14. Monitorear opiniones entre los trabajadores.	- Consejo Dirección - Secretario Sección Sindical	Permanente

15. Realizar matutinos en cada área.	- Directores de áreas	Semanal
16. Facilitar en la intranet un espacio interactivo permanente que pueda ser aprovechado por los trabajadores como vía para expresar sus inquietudes, sugerencias e intereses como un nuevo canal de retroalimentación para los directivos.	- Especialista Informático	Marzo
17. Tramitar cursos sobre comunicación organizacional a directivos.	- Especialista de RRHH	Abril
18. Realizar encuestas periódicas para conocer el estado de opinión de los trabajadores sobre la Organización.	- Especialista de Marketing	Semestral
19. Divulgar con suficiente tiempo la citación y Orden del día de las asambleas mensuales.	- Secretario de la Sección sindical	Mensual
20. Reelaboración de la Misión y Visión de la empresa, mediante proceso participativo.	- Director General	Octubre
21. Reconocer y estimular a los innovadores en las asambleas.	- Directores de áreas	Mensual
22. Reconocer en las reuniones los trabajadores destacados de cada área.	- Directores de áreas	Mensual
23. Actualización de mural.	- Secretario de la Sección sindical	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de equipo.

Para comprobar la correspondencia entre objetivos y acciones, y corroborar que cada objetivo tiene asociadas acciones para su cumplimiento, se realizó un cruce de estas variables y se obtuvo, como resultado, la siguiente tabla:

Tabla 4: Acciones - Objetivos

No	Acciones	Objetivos		
		1. Contribuir a la formación de un buen clima laboral.	2. Utilizar el rumor en función del desarrollo de la Organización	3. Mantener involucrados a todos los trabajadores constantemente e sobre la marcha de la Organización.
1	Realizar actividades al cierre de cada trimestre donde se chequee el cumplimiento del Plan y se estimule a los trabajadores destacados.	X		X
2	Asistencia permanente al Consejo de Dirección de un trabajador perteneciente al área relacionada con algún tema a tratar en el Consejo.	X	X	X
3	Convocar un concurso infantil de diferentes manifestaciones artísticas para familiares de los trabajadores, sobre temas relacionados con el objeto social de la entidad.	X		
4	Rotar la celebración de las asambleas en las diferentes áreas de la empresa.	X		
5	Realizar encuentros deportivos entre las diferentes áreas de la entidad.	X		
6	Crear plan de Celebración de cumpleaños colectivo.	X		
7	Gestionar con el INDER municipal el servicio de gimnasia matutina diaria para los trabajadores antes	X		

	de comenzar la jornada laboral.			
8	Creación de comisiones para la solución de problemas.	X	X	X
9	Visitas dirigidas a la Entidad de familiares de trabajadores seleccionados.	X		
10	Identificación de líderes de opinión.		X	
11	Echar a rodar la versión positiva del rumor.		X	
12	Buzón de quejas y sugerencias		X	X
13	Brindar información oficial de temas de rumor en murales, asambleas y reuniones.	X	X	X
14	Monitorear opiniones entre los trabajadores		X	
15	Realizar matutinos en cada área.			X
16	Facilitar en la intranet un espacio interactivo permanente que pueda ser aprovechado por los trabajadores como vía para expresar sus inquietudes, sugerencias e intereses como un nuevo canal de retroalimentación para los directivos.	X		X
17	Tramitar cursos sobre comunicación organizacional a directivos.	X	X	X
18	Realizar encuestas periódicas para conocer el estado de opinión de los trabajadores sobre la comunicación en la Organización.		X	
19	Divulgar con suficiente tiempo la citación y Orden del día de las asambleas mensuales.			X
20	Reelaboración de la Misión y Visión de la empresa, mediante proceso participativo.			X
21	Reconocer y estimular a los innovadores en las asambleas.	X		X

22	Reconocer en las reuniones los trabajadores destacados de cada área.	X		X
23	Actualización de mural.			X
Total		14	9	13

Fuente: Elaboración propia tomando como base el Plan de Acción.

Con los resultados que arroja la comparación realizada se comprueba que todas las acciones responden a algún objetivo, y todos los objetivos tienen acciones asociadas que aseguran su cumplimiento.

En la siguiente tabla (Tabla 5) se comparan las acciones planificadas y los problemas que se detectaron, y así se constato que cada problema identificado en el diagnóstico de la investigación tendrá asociado, al menos, una acción para su solución.

Tabla 5: Acciones - Objetivos

Acciones	Problemas Identificados				
	Comunicación horizontal caracterizada por no compartir información.	Excesivo papel del rumor como canal de comunicación.	Utilización excesiva de los mensajes de tarea.	Poca comunicación ascendente.	Escaso reconocimiento a los trabajadores.
Realizar actividades al cierre de cada trimestre donde se chequee el cumplimiento del Plan y se estimule a los trabajadores destacados.				X	X
Asistencia permanente al Consejo de Dirección de un trabajador perteneciente al área relacionada con algún tema a tratar en el Consejo.		X		X	

Convocar un concurso infantil de diferentes manifestaciones artísticas para familiares de los trabajadores, sobre temas relacionados con el objeto social de la entidad.					X
Rotar la celebración de las asambleas en las diferentes áreas de la empresa.				X	
Realizar encuentros deportivos entre las diferentes áreas de la entidad.					X
Crear plan de Celebración de cumpleaños colectivo.					X
Gestionar con el INDER municipal el servicio de gimnasia matutina diaria para los trabajadores antes de comenzar la jornada laboral.					X
Creación de comisiones para la solución de problemas.	X			X	
Visitas dirigidas a la Entidad de familiares de trabajadores seleccionados.					X
Identificación de líderes de opinión.		X			
Echar a rodar la versión positiva del rumor.		X			
Buzón de quejas y sugerencias		X		X	
Brindar información oficial de temas de rumor en murales, asambleas y reuniones.		X			
Monitorear opiniones entre los trabajadores		X		X	

Realizar matutinos en cada área.			X	X	
Facilitar en la intranet un espacio interactivo permanente que pueda ser aprovechado por los trabajadores como vía para expresar sus inquietudes, sugerencias e intereses como un nuevo canal de retroalimentación para los directivos.		X		X	
Tramitar cursos sobre comunicación organizacional a directivos.	X	X	X	X	X
Realizar encuestas periódicas para conocer el estado de opinión de los trabajadores sobre la comunicación en la Organización.				X	
Divulgar con suficiente tiempo la citación y Orden del día de las asambleas mensuales.		X			
Reelaboración de la Misión y Visión de la empresa, mediante proceso participativo.	X			X	X
Reconocer y estimular a los innovadores en las asambleas.					X
Reconocer en las reuniones los trabajadores destacados de cada área.					X
Actualización de mural.		X	X		
Total	3	10	3	11	10

Fuente: Elaboración propia.

Con el Plan de Acción propuesto se espera una mejor comunicación interna, pretendiéndose lograr la integración, socialización y motivación de los miembros de la Organización, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales y crear condiciones para un posible paso de la empresa, en el próximo año, a un nuevo estatus, con un mínimo de estrés y trauma por parte del colectivo laboral.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación realizada permite concluir lo siguiente sobre la comunicación interna de la empresa Papas and Co.:

- 1- Papas and Co es una Organización exitosa con resultados económicos y productivos destacados.
- 2- En la Organización prevalece un enfoque mecánico de la comunicación.
- 3- La comunicación descendente tiene un buen desempeño en la Organización y es la que predomina sobre las demás.
- 4- Existe una mayor presencia de problemas en la comunicación ascendente, caracterizada por escasa retroalimentación y en la comunicación horizontal caracterizada por baja cooperación entre los trabajadores de diferentes áreas.
- 5- La asamblea es el canal más utilizado en la empresa para llevar la información a los trabajadores.
- 6- Se identificó el rumor como el segundo canal más utilizado en la comunicación de la Organización.
- 7- Desde el punto de vista del contenido de la comunicación los mensajes más utilizados en la Organización son los de tarea y los menos utilizados los humanos.
- 8- No se utilizan todas las potencialidades de la comunicación organizacional, específicamente de la comunicación interna, como importante instrumento de gestión.

- 9- No hay correspondencia entre la percepción de los directivos a favor de la comunicación y la percepción de los trabajadores de cómo se pone de manifiesto esta en la Organización.
- 10-La Organización necesita un cambio rápido en la concepción de la comunicación interna pues en octubre próximo expira su estatus actual de Empresa Mixta y deberá estar preparada para afrontarlo con la mayor transparencia posible para evitar situaciones traumáticas en los trabajadores.
- 11- La comunicación en Papas debe dirigirse al mejoramiento del clima, la gestión del rumor y a mantener involucrados a todos los trabajadores en la marcha de la Organización.
- 12- Las acciones contenidas en el plan de acción propuesto están destinadas a contrarrestar los problemas identificados.

RECOMENDACIONES

En base al diagnóstico realizado en el presente trabajo sobre la comunicación interna en la Empresa Papas and Co. se proponen los fundamentos en los cuales deberá basarse la Dirección de esta Organización con vistas a lograr una comunicación interna eficiente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Estas propuestas se pueden resumir en:

- 1- Exponer y analizar este trabajo en el Consejo de Dirección de la empresa.
- 2- Aplicar el Plan de Acción para la comunicación interna propuesto en este trabajo después que este haya sido valorado en el Consejo de Dirección de la empresa.
- 3- Evaluar sistemáticamente los procesos de comunicación interna de la Organización para valorar el impacto del plan de acción sobre la comunicación en la Organización.

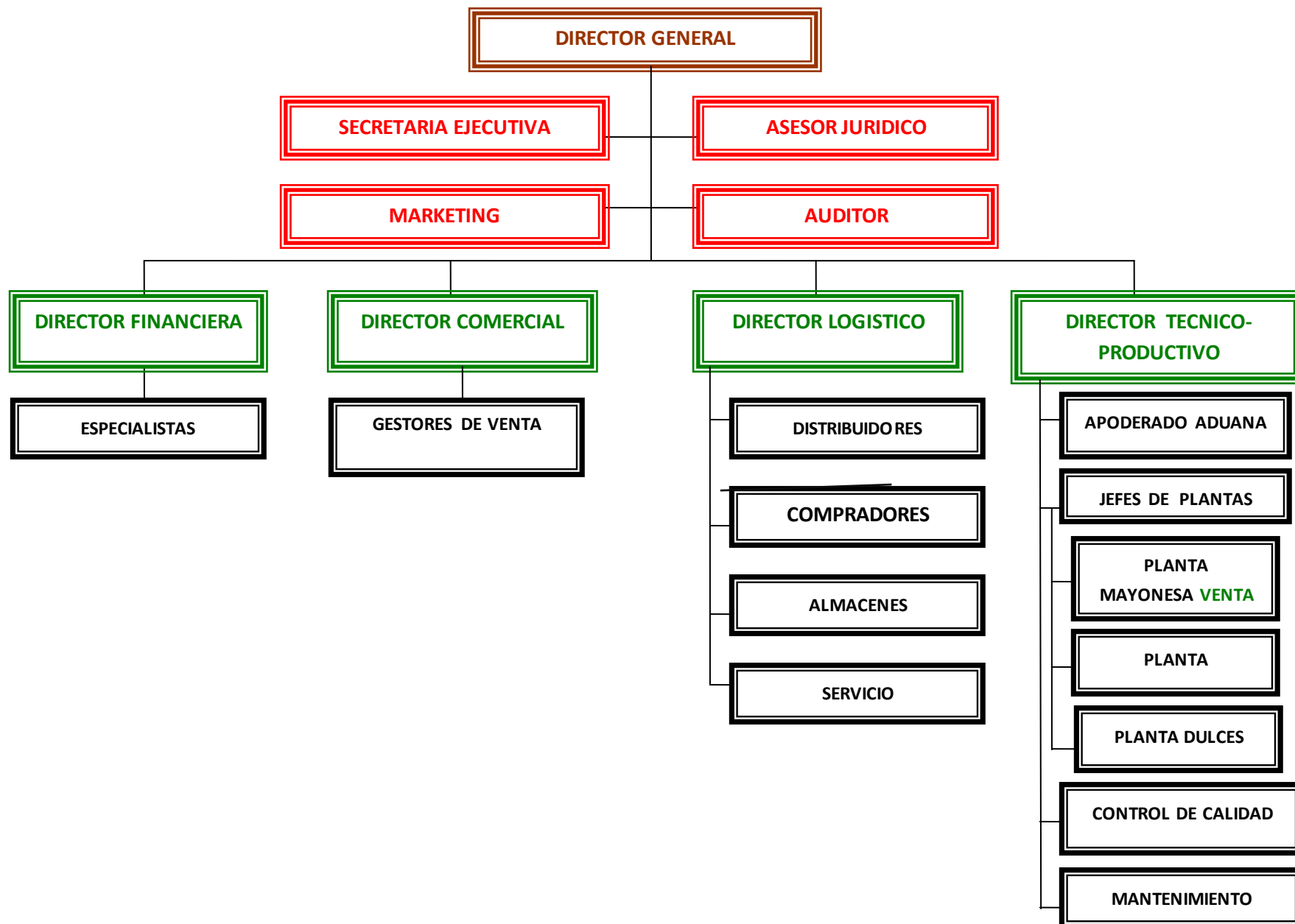
LITERATURA CONSULTADA

- Alarcón Aguín, José Manuel. La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas. Recuperado 6 de Enero de 2012.
<http://www.microsoft.com/business/smb/es/rpp/politicacomunicación>
- Barreiro, Luis. (1999). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio 1, 36-37.
- Barreiro, Luis. (2000). La comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio 2, 29-33.
- Cirigliano, Carla. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. Recuperado 6 de Enero de 2012. <http://www.rpp.net.com.ar>
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1997). Resolución AEI 323. La Habana.
- Emory, A. Griffin. (1997). A first look at communication theory. New York: Mc Graw-Hill.
- Fernandez, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Fiske, J. (1982). Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia: Norma.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Bogotá: Interamericana S.A.
- Kreps, G. L. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- León Vergara, Reyes. La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico. Recuperado 5 de Enero de 2012.
<http://www.gestiopolis.com>
- Marrero, Odlanier. (2008). Eficacia en la Empresa Mixta Papas and Co.S.A.. La Habana.
- Marrero, Odlanier. (2009). Diagnóstico Organizacional de la Empresa Mixta Papas and Co.S.A.. La Habana.

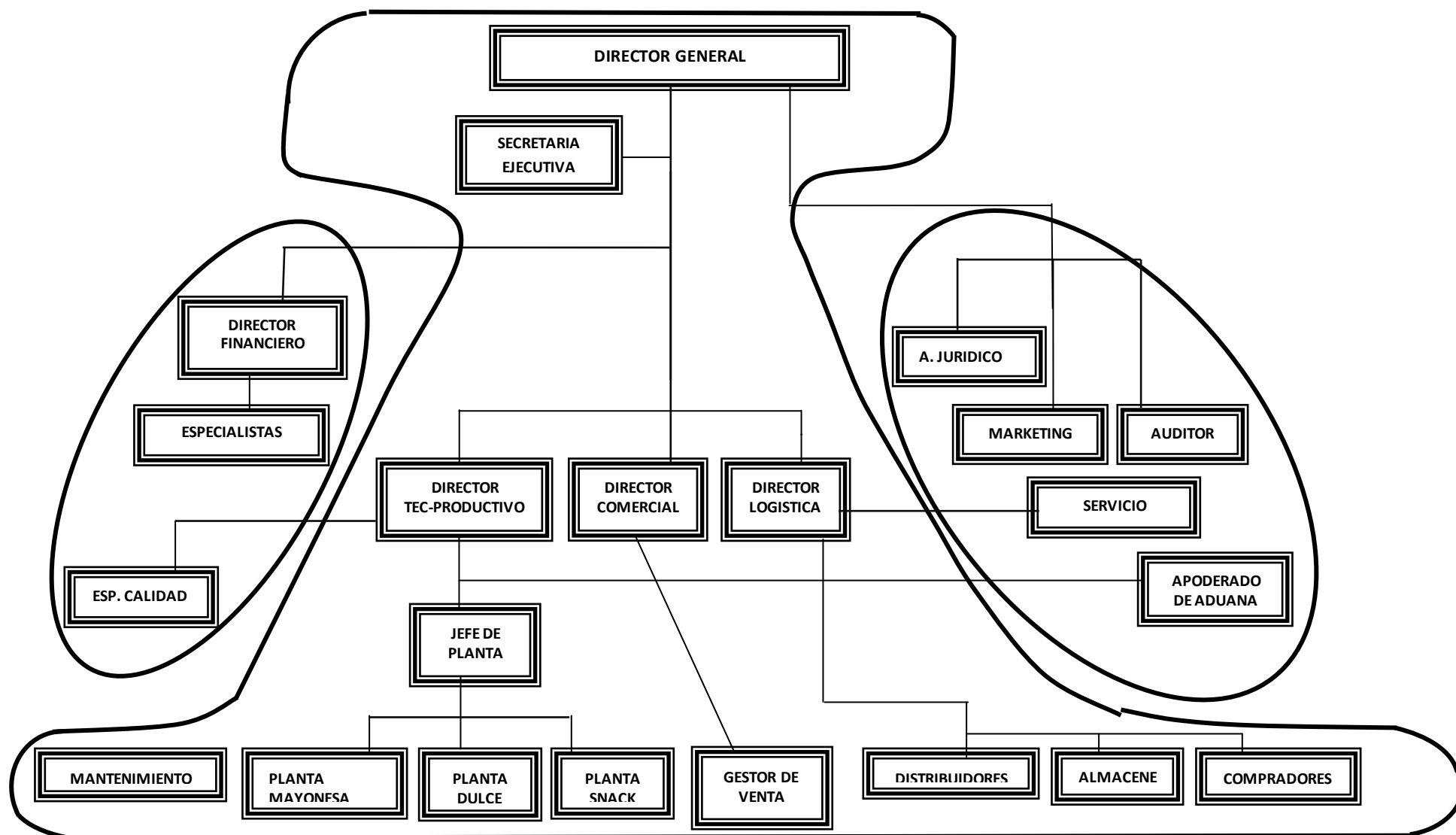
- Marrero, Odlanier. (2010). Diagnóstico de las Funciones de Dirección en la Empresa Mixta Papas and Co.S.A. La Habana.
- Montero, Luis. (2010). Tesis: La Comunicación Interna como una herramienta en la gestión del Nivel Central del MINAG. La Habana.
- Muñiz González, Rafael. Comunicación interna. Recuperado 6 de Enero de 2012. <http://www.gestiopolis.com>
- Muriel, Ma. Luisa y Rota, Gilda. (1980). Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas. Quito: Andina.
- Nieves Cruz, Felipe. Comunicación Organizacional: Concepto de comunicación. Recuperado 5 de Enero de 2012. <http://www.gestiopolis.com>
- Papas and Co. S.A. (2011). Informe Económico Anual. La Habana.
- Pasquali A. (1978). Comprender la Comunicación. Caracas: Monte Ávila.
- Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco. Jossey-Bass.
- Robbins, Estephen. (2007). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez Guerra, Ingrid. Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista. Recuperado 5 de Enero de 2012. <http://www.gestiopolis.com>
- Saladrigas, Hilda. (2005). Introducción a la teoría y la investigación en Comunicación. La Habana: Félix Varela.
- Schein, E.H. (1998). Cultura empresarial y liderazgo. España: Plaza y James.
- Trelles, Irene. (2004). Comunicación Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, Irene. (2001). Cultura Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Vázquez, Catarina. Diagnóstico de comunicación interna en una organización. Recuperado 17 de Febrero de 2012. <http://www.ciriaudlap.mx>

ANEXOS

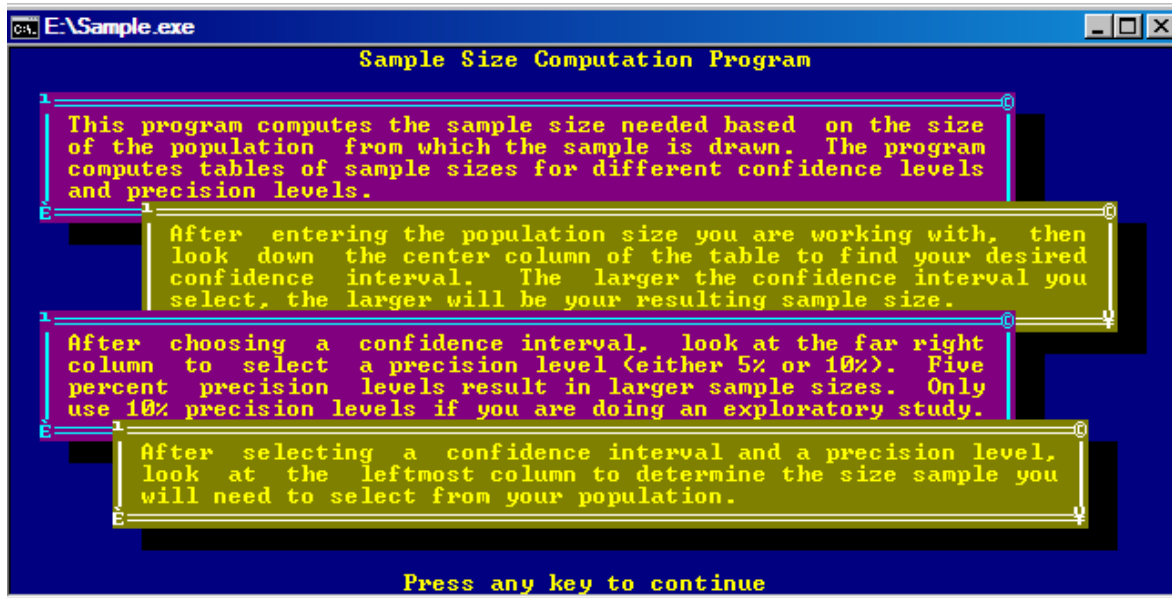
ANEXO I: ORGANIGRAMA PAPAS & Co. S.A.



ANEXO II: ORGANIGRAMA SEGÚN MINTZBERG



ANEXO III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA "SAMPLE"



(Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level)

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
143	99.9	5
139	99.7	5
136	99.5	5
132	99.0	5
126	98.0	5
117	95.5	5
115	95.0	5
102	90.0	5
92	85.0	5
102	99.9	10
95	99.7	10
90	99.5	10
83	99.0	10
74	98.0	10
62	95.5	10
61	95.0	10
48	90.0	10
40	85.0	10

Press ENTER to run another sample, or ESC to exit.

ANEXO IV: CUESTIONARIO 1

Estimado trabajador:

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con su organización. Debe responder cada una de ellas teniendo en cuenta la escala.

Les aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

1. Cuando me comunico con mi jefe se me brinda atención.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. Sus superiores le dan la suficiente confianza y libertad que le permite discutir problemas sobre el trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. Le permiten afirmar o cuestionar acerca de la información que recibe.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. Tiene la suficiente confianza con su jefe para hablar de problemas personales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. Su jefe le brinda opiniones sobre su desempeño.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. Tiene toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. Su jefe utiliza un lenguaje claro y entendible cuando se dirige a usted.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras y precisas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10.La información llega de manera oportuna.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11.Entre sus compañeros existe una atmósfera de confianza.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

12.Existe integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13.La comunicación entre los compañeros del mismo nivel es de manera abierta.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14.Entre compañeros del mismo nivel se oculta información.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO V: CUESTIONARIO 2

Estimado trabajador:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación entre los miembros de la organización, para lo cual su opinión es de vital importancia. Les aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración. **Marque con una X lo que más aplica en su entidad.**

1- La comunicación llega a los trabajadores a través de:

- | | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1- <input type="checkbox"/> Persona-Persona | 4- <input type="checkbox"/> Rumores | 7- <input type="checkbox"/> Intranet |
| 2- <input type="checkbox"/> Correos electrónicos. | 5- <input type="checkbox"/> Teléfono | 8- <input type="checkbox"/> Asambleas |
| 3- <input type="checkbox"/> Reuniones | 6- <input type="checkbox"/> Murales | |

2- Que dos vías de comunicación usted preferiría que fuesen utilizadas en su empresa con los trabajadores.

- | | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1- <input type="checkbox"/> Persona-Persona | 4- <input type="checkbox"/> Rumores | 7- <input type="checkbox"/> Intranet |
| 2- <input type="checkbox"/> Correos electrónicos. | 5- <input type="checkbox"/> Teléfono | 8- <input type="checkbox"/> Asambleas |
| 3- <input type="checkbox"/> Reuniones | 6- <input type="checkbox"/> Murales | |

3- El tipo de información que recibe a menudo es:

- 1- ☐ Objetivos o tareas a cumplimentar.
- 2- ☐ Dar a conocer nuevas normas, reglas y modo de hacer las cosas.
- 3- ☐ Reconocimiento, estímulos, felicitaciones personales o profesionales.
- 4- ☐ Otras. En caso de otras, decir cuales:

4- Cuando ha tenido la oportunidad de expresar sus sugerencias, necesidades y opiniones lo ha hecho a través de:

- 1- ☐ Encuestas periódicas.
- 2- ☐ Buzón de quejas y sugerencias.
- 3- ☐ Conversaciones informales con su jefe.
- 4- ☐ Reunión formal con el jefe en su oficina.
- 5- ☐ Reuniones.
- 6- ☐ Asambleas.

GRACIAS POR SU TIEMPO.

ANEXO VI: GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Qué papel le da usted a la Comunicación Organizacional en:
 - la consecución de los objetivos y metas de la entidad,
 - en el clima laboral?
2. ¿Qué importancia le da usted a la retroalimentación?
3. ¿Reconoce usted con frecuencia a los trabajadores por sus logros en el trabajo?
4. ¿Está usted al tanto de los problemas y logros personales de sus colaboradores?
5. ¿Conoce usted cuál es el clima laboral en cada área de la empresa y de esta en su conjunto?

ANEXO VII: GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA ASAMBLEA DE AFILIADOS

1. Publicación de la citación con tiempo suficiente que incluya orden del día.
2. Hora de comienzo. ¿Se cumple con puntualidad?
3. ¿Quiénes dirigen la reunión? ¿Se chequean acuerdos?
4. Participación de los trabajadores. ¿Es activa o pasiva?
5. En caso de realizarse planteamientos estos son:
 - Quejas
 - Sugerencias
 - Cuestionamiento de políticas
6. ¿Se chequean acuerdos?
7. ¿Se limita la Asamblea a dar informaciones?
8. ¿Se aprovecha el momento para estimular a algún trabajador?
9. ¿Se toman acuerdos?
10. ¿Qué actitud se observa en los trabajadores durante su participación en la
asamblea
11. ¿Cómo se expresan los trabajadores cuando se van retirando de la asamblea
e incluso, más tarde?

ANEXO VIII: RESULTADOS CUESTIONARIO 1

Afirmaciones	Tipo de Comunicación	Media Ponderada	Calificación	Moda
1	Ascendente	3.5	Bien	4
2	Ascendente	3.4	Bien	3
3	Ascendente	2.9	Inadecuado	2
4	Ascendente	3.0	Inadecuado	2
5	Ascendente	3.2	Bien	3
6	Descendente	3.8	Muy bien	4
7	Descendente	3.6	Muy bien	3
8	Descendente	4.1	Muy bien	4
9	Descendente	4.0	Muy bien	4
10	Descendente	3.2	Bien	3
11	Horizontal	2.9	Inadecuado	2
12	Horizontal	3.4	Bien	4
13	Horizontal	3.3	Bien	4
14	Horizontal	2.6	Inadecuado	2

Encuestados: 40 trabajadores

ANEXO IX: RESULTADOS CUESTIONARIO 2

	Ítems	Votación
Pregunta 1	1	0
	2	0
	3	6
	4	10
	5	1
	6	0
	7	0
	8	14
		<i>40</i>
Pregunta 2		
	1	9
	2	3
	3	13
	4	0
	5	0
	6	2
	7	2
	8	11
		<i>40</i>
Pregunta 3		
	1	34
	2	6
	3	0
	4	0
		<i>40</i>
Pregunta 4		
	1	0
	2	2
	3	19
	4	11
	5	2
	6	6
		<i>40</i>

Encuestados: 40 trabajadores

ANEXO X: RESULTADOS ENTREVISTAS

Entrevistados: 9 compañeros (todos del consejo de Dirección).

1. ¿Qué papel le da usted a la Comunicación Organizacional en:

- la consecución de los objetivos y metas de la entidad
- en el clima laboral

Respuestas: - Papel importante

- Decisivo.
- En la empresa se podría comportar mejor la comunicación.

2. ¿Qué importancia le da usted a la retroalimentación?

Respuestas: - Fundamental para el trabajo de la Dirección.

- Ayuda en la toma de decisiones.
- Mantiene informado al consejo de dirección de cómo los trabajadores perciben las medidas y decisiones tomadas.

3. ¿Reconoce usted con frecuencia a los trabajadores por sus logros en el trabajo?

Respuestas: - Generalmente se reconoce el trabajo de forma individual.

- Poco reconocimiento de manera colectiva.

4. ¿Está usted al tanto de los problemas y logros personales de sus colaboradores?

Respuestas: - No tanto como decisiva.

- En ocasiones
- Cuando se conocen los problemas se buscan fórmulas para ayudar al trabajador.

5. ¿Conoce usted cuál es el clima laboral en cada área de la empresa y de esta en su conjunto?

Respuestas: - Sí, es favorable.

- En sentido general es favorable.
- Existen áreas con mejor clima que otras.

ANEXO XI: RESULTADOS OBSERVACIÓN

Respuestas a la guía de observación.

Se observaron 3 asambleas de afiliados:

- 12/12/11----- 107 participantes
- 9/1/12----- 99 participantes
- 13/2/12----- 105 participantes

-Se publica la citación para la asamblea entre 24 y 48 horas de antelación y sin orden del día.

- La asamblea es citada para las 8:00am y comienza generalmente entre 8:00 am y 8:05 am.

- Dirigen la reunión el Director. General, Director. Económico, Secretario de la Sección Sindical y Secretario General del PCC.

- No se chequea nada de la asamblea anterior.

- La participación de los trabajadores es pasiva, uno o dos planteamientos por asamblea (generalmente quejas).

- La asamblea se limita a dar informaciones y en muchos casos a leerlas.

- No se estimuló a ningún trabajador.

- No se toman acuerdos.

- Los trabajadores demuestran poco interés, aburrimiento y apatía durante el desarrollo de la asamblea.

-Pocos comentarios, después de la asamblea, sobre lo sucedido en esta.

ANEXO XII: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA PAPAS AND Co. S.A.

Misión: Se desarrolla en el negocio de la alimentación con snack, salsas, aderezos, minidosis, caldos concentrados, para satisfacer las necesidades de un efectivo desempeño de entidades de restauración y de comercio mayorista y minorista en el mercado nacional y con la voluntad inmediata de crecer en mercados de América Latina y el Caribe.

Visión: Se consolida como la empresa por excelencia debido a la estructura y estrategia que ha desarrollado desde su creación, referente a la incorporación de nuevos productos, calidad, amplia gama de surtidos nacionales e internacionales, elevando las ventas, la distribución de productos y su estabilidad en el mercado, favoreciendo la disminución de las importaciones y por ende disminuyendo las erogaciones del estado cubano.

ANEXO XIII: PROPUESTA DE ACCIONES

Estimado trabajador, el siguiente tiene como objetivo conocer su punto de vista sobre las acciones que pudiera tomar la empresa para dar solución a los siguientes problemas de comunicación interna detectados en la investigación en la que usted fue partícipe.

Problemas detectados:

- Comunicación entre trabajadores caracterizada por ocultar información.
- Excesivo uso del rumor en la empresa.
- Excesiva información sobre tareas a cumplimentar.
- Poca retroalimentación de los directivos.
- Escaso reconocimiento a los trabajadores.

A partir de los problemas anteriores se trazaron los siguientes **objetivos**:

1. Contribuir a la formación de un buen clima laboral.
2. Utilizar el rumor en función del desarrollo de la Organización.
3. Mantener involucrados a todos los trabajadores sistemáticamente sobre la marcha de la Organización.

Favor, **listar las acciones** que usted crea se deban adoptar para cumplir estos objetivos:

[illegible]

GRACIAS POR SU TIEMPO

