

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN**

**Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección**

**PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
INTERNA EN LA EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS AÉREOS S.A.**

**Autora: Ing. Blanca E. Aguiar Calzada**  
**Tutor: Dr.C. Luis Barreiro Pousa**

**La Habana, Junio 2015.**

## Autorización de defensa

Yo Dr.C. Luis Barreiro Pousa tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada “Perfeccionamiento del sistema de comunicación organizacional interna en la Empresa nacional de servicios aéreos S.A.”, de la maestrante Ing. Blanca E. Aguiar Calzada, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 29 días del mes de Mayo de 2015.

Firma del tutor

## Declaración de Autoría

Yo, Blanca Evelia Aguiar Calzada, especialista de la Empresa nacional de servicios aéreos S.A. perteneciente a la Corporación de la aviación cubana S.A., declaro que soy la autora de la tesis en opción al grado académico de máster en dirección titulada “Perfeccionamiento del sistema de comunicación organizacional interna en la Empresa nacional de servicios aéreos S.A.” y autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente de la referida tesis.

Para que así conste, firmo la presente, a los 29 días del mes Mayo de 2015.

Ing. Blanca E. Aguiar Calzada

## **Agradecimientos**

*A mis padres por inculcarme el espíritu de sacrificio.*

*A mi hija por ser quien me inspira nuevos retos y constante crecimiento profesional.*

*A mi esposo por su comprensión infinita.*

*A mi tutor el Doctor Luis Barreiro Pousa, por su dedicación, paciencia y talento.*

*Al personal y profesores del CETED quienes contribuyeron a incrementar mis conocimientos.*

*A los compañeros Juan Carlos Fernández y Angel Suárez de la Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba, por su valiosa ayuda.*

*A los amigos por su apoyo incondicional.*

*A mi equipo de trabajo de la ENSA S.A. por sus conocimientos, colaboración y apoyo para la realización de esta investigación.*

## **Resumen**

El trabajo presentado es el resultado de una investigación sobre el sistema de comunicación organizacional interna en la Empresa nacional de servicios aéreos (ENSA S.A.) perteneciente a la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA.). Esta empresa presta fundamentalmente servicios avioquímicos al sector de la agricultura, en especial clientes como AZCUBA y el Grupo Agroindustrial de Granos (GAIG).

La investigación realizada es el primer estudio desarrollado con posterioridad a la implantación de un sistema de comunicación organizacional en la empresa en el año 2011.

A partir de aplicar métodos teóricos y empíricos se determinaron las principales deficiencias relacionadas con el sistema de comunicación interna en ENSA S.A. mediante el estudio de las variables flujos de comunicación, tipos de mensajes, tipos de comunicación, medios y canales de comunicación y ambiente laboral.

El resultado del diagnóstico permite la caracterización del estado en que se encuentra la implantación del sistema por cada una de las etapas del ciclo directivo, las causas que lo provocan y los cambios necesarios a efectuar para responder a los retos y desafíos de la comunicación interna en ENSA S.A. De esta manera se establecen las medidas correctivas para propiciar un funcionamiento más adecuado del sistema de comunicación interna en la ENSA S.A. y se diseña un plan de acción que permita la instrumentación de las medidas correctivas.

## Índice

<b>Introducción.</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Fundamentos teóricos y conceptuales del sistema de comunicación organizacional.</b>	<b>7</b>
1.1.- La comunicación en las organizaciones.	7
1.2. El proceso de comunicación organizacional.	12
1.3.- Gestión de la Comunicación.	21
<b>Capítulo 2: Diagnóstico del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.</b>	<b>33</b>
2.1.- La Empresa nacional de servicios aéreos S.A.	33
2.2. Caracterización del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.	41
2.3.- Evaluación del funcionamiento del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.	48
2.3.1.- Población y muestra	50
2.3.2. Resultados de la aplicación de los métodos de captación de la información.	51
<b>Capítulo 3: Medidas correctivas para el sistema de comunicación organizacional interna de la Empresa nacional de servicios aéreos S.A.</b>	<b>63</b>
3.1.- Análisis causal.	63
3.2.- Cambios que se proponen en el sistema de comunicación interna en la ENSA S.A.	71
<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>83</b>
<b>Anexos</b>	<b>89</b>

## **Introducción.**

La sociedad del siglo XXI está signada por cambios acelerados y una creciente competitividad que obligan a las organizaciones a redimensionar los alcances de cada una de sus actividades, asumirlas como sistemas dinámicos y abiertos, lo suficientemente estables para cumplir una función orientadora, y a su vez flexibles, para garantizar su adaptación al medio y el desarrollo.

El comportamiento de los grupos en cualquiera organización ante los nuevos requerimientos y las aceleradas dinámicas de cambio, fuerza a los directivos a comprender con mayor profundidad la gestión individual y grupal del capital humano para orientarla hacia un comportamiento dirigido al cumplimiento de las misiones y metas de la organización y un funcionamiento armónico interno, de manera de lograr un desarrollo sostenible en su intercambio con el medio externo.

El estudio de la comunicación organizacional constituye, por tanto, un tema relevante en la teoría y práctica de la administración. En el país su importancia es notoria de manera tal que en el marco regulatorio se destaca el sistema de comunicación empresarial en el decreto 281/2007 y se actualiza en el decreto 323/2014. A tales efectos se define el sistema de comunicación organizacional en 33 artículos, los que orientan esta actividad en las entidades en proceso de perfeccionamiento empresarial.

La Empresa nacional de servicios aéreos (ENSA S. A.) constituye una de las once filiales de la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA) y desde el año 1996, se encarga de brindar servicios al sector empresarial y comunidades del país relacionados con la dispersión de productos químicos y biológicos, extinción de incendios, patrullaje forestal y paracaidismo deportivo, siendo el sector agrícola su principal cliente. Desde el año 2002, la organización está inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

La ENSA S.A; posee una plantilla cubierta de 489 trabajadores, en su generalidad con un nivel académico medio y un promedio de edad de 50 años. La integran 6 direcciones funcionales y 6 unidades empresariales de base (UEB) que abarcan todo el territorio nacional.

En la ENSA S.A. se han realizado dos estudios relacionados con la esfera de la comunicación. El primero, referente a la aplicación de un diagnóstico de comunicación, por parte de un grupo de estudiantes del Centro de Capacitación de la Aeronáutica con la asesoría de una especialista en el tema en el primer semestre del 2009, y el segundo, una auditoría de imagen realizada por expertos de la Asociación de Comunicadores de Cuba a finales del año 2010.

A pesar de haberse aprobado en Junio del 2011 la implementación del sistema de la comunicación en la ENSA S.A., los directivos y trabajadores no se sienten identificados con este sistema, debido a que no fluye adecuadamente la comunicación interna, existen rumores y desinformación, así como no existe una adecuada preparación de los directivos de primer nivel con relación al tema.

La autora del trabajo convencida de la viabilidad del sistema, la que se justifica en sentido general, por el interés y la necesidad de identificar las causas para gestionar adecuadamente este importante proceso y en particular, por la importancia que tiene para la empresa proyectarse hacia un plano superior en el futuro inmediato, lo cual no es posible sin una comunicación efectiva, se propuso la realización de esta investigación, cuyo objeto de estudio lo constituye el funcionamiento de la comunicación interna en la ENSA S.A.

Expresada la necesidad de revertir esta situación se define como problema de investigación el siguiente: ¿Cómo asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.?, lo que delimita el campo de acción a la comunicación interna de la ENSA S. A.



Para darle solución al problema de investigación se trazó como objetivo general: Elaborar una propuesta de mejora del sistema de comunicación organizacional interna en la Empresa nacional de servicios aéreos S.A.

Para su logro se han asumido como preguntas científicas las siguientes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan un sistema de comunicación organizacional interna?
2. ¿Qué problemas están incidiendo en el funcionamiento inadecuado del sistema de la comunicación organizacional interna en la ENSA S. A?
3. ¿Cuáles cambios hay que realizar en el sistema de la comunicación organizacional interna de la ENSA S. A. para lograr su perfeccionamiento?

La presente investigación es el primer diagnóstico realizado a la comunicación interna, luego de aprobado el sistema de la comunicación organizacional en la ENSA S.A., y abarca el estudio de la casa matriz y diferentes unidades en algunas provincias del país. Todo lo anterior demuestra la pertinencia de esta investigación.

La investigación tiene un carácter eminentemente descriptivo ya que su fin consiste en precisar los posibles factores que limitan el funcionamiento del sistema de la comunicación interna en la ENSA S. A., no obstante concluye como una investigación propositiva ya que elabora sugerencias para el perfeccionamiento del sistema.

Para la realización de esta investigación se emplearon diversos métodos y técnicas que posibilitaron la recolección y análisis de la información necesaria entre las que se encuentran:

Métodos teóricos.

- Histórico- lógico, para el análisis de la evolución del desarrollo del proceso de comunicación organizacional y la precisión de sus principales fundamentos teóricos.
- Sistémico para el análisis integral de los elementos del sistema de la comunicación interna y sus interacciones en ENSA S.A.

- Análisis – síntesis, para el estudio de la comunicación interna en la ENSA S.A. en sus partes integrantes y su consideración de conjunto para la valoración de causas y efectos.

#### Métodos empíricos.

- Análisis documental, tanto para analizar las fuentes bibliográficas sobre el tema, las regulaciones y normativas del país, la documentación de la empresa, así como los informes y estudios realizados.
- Encuestas a empleados y directivos para obtener información sobre el estado de la comunicación interna en ENSA S.A.
- Entrevistas a directivos para conocer aspectos sobre las concepciones y percepciones que poseen en cuanto al funcionamiento del sistema de comunicación interna en ENSA S.A.
- Observación científica para conocer cómo se comporta el fenómeno en la realidad.

#### Métodos matemáticos.

El procesamiento de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva (recolección, organización, tabulación, presentación y reducción de la información); para ello se utilizó el software Cspiro versión 4.0 que facilita el ingreso de datos, además permite tabulaciones rápidas para el análisis y divulgación de los datos.

Para la interpretación de los resultados se utilizó el método de triangulación de los datos que permitió el análisis de los resultados por diferentes vías.

El cuerpo del informe de investigación está estructurado en tres capítulos además de introducción, resumen, conclusiones, recomendaciones, fuentes consultadas y anexos.

## **Capítulo 1: Fundamentos teóricos y conceptuales del sistema de comunicación organizacional.**

El hombre es un ser social precisamente porque es capaz de comunicarse y en esa capacidad se fundamenta la existencia de las sociedades humanas. La génesis está vinculada a la necesidad de transmitir ideas, opiniones, deseos, informaciones y estados de ánimo entre los integrantes de una población.

El vocablo comunicación, en sus orígenes está muy próximo al latín *communicare* (participar en común, poner en relación), cuya raíz latina es *communis* sinónimo a comunión.

Existen diversas calificaciones aplicadas al vocablo comunicación cuando no está referido al ámbito interpersonal: institucional, corporativa, organizacional y empresarial, la esencia es en general la misma, por tanto, se respetará el criterio de los autores citados y se considerará organizacional en la voz de la autora.

### **1.1.- La comunicación en las organizaciones.**

Trelles (2004, p.157), refiere que “... *la organización no puede ser vista de otra manera que como consecuencia de la actividad de los individuos que la han constituido y forman parte de ella*”, es decir el hombre construye la organización y ésta produce al hombre, por lo que se habla del proceso de “socialización” de los miembros de una organización y este proceso de socialización es el proceso por el que el hombre se hace miembro funcional de la organización y se manifiesta a través de la comunicación.

La Oficina nacional de normalización (2007), regula la norma cubana referida al sistema de gestión integrado de capital humano y define que la comunicación “*Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas*”.

De lo anterior se puede concluir que la comunicación en las organizaciones se genera por la necesidad de coordinar las acciones de los individuos en el proceso de trabajo y en la solución de sus contradicciones con el medio, para el logro de objetivos y así satisfacer sus necesidades. Es inherente a todo tipo de organización.

Trelles (2004), pone énfasis en la importancia de la comunicación como mecanismo para que los individuos se adapten a la organización y se integren a su entorno relevante dentro de la sociedad global, lo cual se muestra en la figura 1.1.

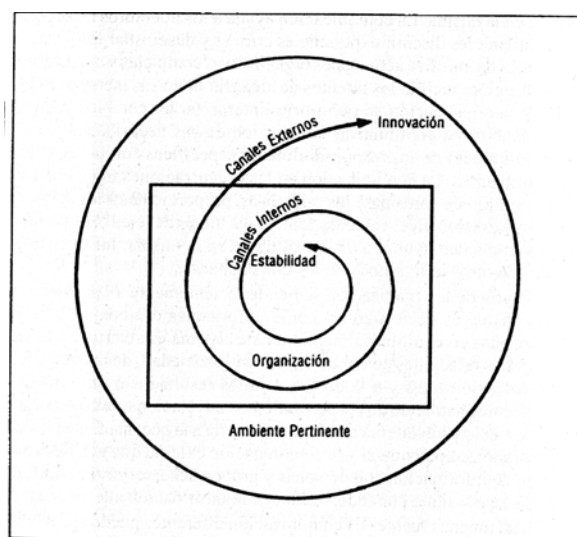


Figura 1.1. Modelo integrativo de comunicación en las organizaciones.

Fuente: Tomado de Trelles (2004).

Goldhaber (2000, p.18), define la comunicación organizacional como “... el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, es decir que una organización necesita al menos de dos personas para que fluya el mensaje, un solo individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación.

Redding y Sanborn citados por Goldhaber (2000, p. 16), definen la comunicación organizacional como “... el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones

*ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones”.*

Fernández (1997), define la comunicación organizacional como “... el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”(p.30) , además amplía su alcance al señalar que incluye: “... 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” (p. 31).

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

Los autores anteriores concuerdan con el aspecto integrador y transversal de la comunicación y su vinculación estratégica con las acciones encaminadas por las organizaciones para el logro de sus objetivos.

La autora asume el concepto de comunicación organizacional, que se define en la NC 3000: 2007, por el enfoque sistémico expuesto y su relación con el objetivo de esta investigación.

La comunicación desde la perspectiva organizacional, reviste una gran importancia, ya que es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, y no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual se transmite información sobre su identidad, su misión, y su cultura.

Es una herramienta clave en la organización y juega un papel primordial en su desarrollo, teniendo en cuenta la integración e interconexión que debe existir entre las diferentes áreas, con la intención de minimizar la comunicación fragmentada e instituir un enfoque sinérgico o integral de la comunicación.

La manera de concebir y organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían teniendo en cuenta el tipo de enfoque a la que se adscriben los diferentes autores. Generalmente existen cuatro enfoques: mecánico, psicológico, sistémico e interpretativo.

El *enfoque mecánico* prioriza su atención en las redes formales de comunicación y desestima las redes informales. Se identifica por el uso del flujo de comunicación vertical descendente, desde la dirección a la base, sin concentrar su atención hacia el receptor y a la retroalimentación. La comunicación se trabaja de manera muy formal, lo cual origina una organización estática, poco flexible. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa.

El *enfoque psicológico* se apoya en que los mensajes son predominantemente humanos, lo cual justifica una influencia más humanista, por tanto centra su atención en el receptor. Este enfoque considera la influencia de un conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones de los comunicadores a los que Fisher, citado por Trelles (2004) definió como “filtros conceptuales” los cuales intervienen en el proceso de la información. Se concentran en las necesidades del público interno, desatendiendo al público externo, lo que refuerza la falta de una visión integradora del proceso.

El *enfoque sistémico* concibe a la organización como un sistema social abierto integrado por partes interrelacionadas y en equilibrio dinámico, que a su vez funciona como subsistema, parte de un conjunto mayor que es la sociedad en general, además contiene su relación con los factores externos del entorno. Considera una visión más integral de la organización, en la que se utilizan tanto los canales formales como los informales, así como los diferentes flujos. Sin embargo su mayor debilidad es que prioriza el

aspecto colectivo, limitando lo individual en lo referente al aspecto cultural, la construcción de símbolos, valores y el clima organizacional.

El *enfoque simbólico interpretativo* presta atención al aspecto cultural de la comunicación, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Se le presta igual importancia al receptor y al emisor, valorando el papel activo del receptor. Considera a la comunicación como un conjunto de procesos de significados compartidos que se construyen mediante la interacción del individuo como ser social, con otros.

Todos estos enfoques comunicativos centralizan su análisis en la función; que; dentro de la organización; desempeña la comunicación, la cual es vista, como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización, mediante su relación con las motivaciones de los individuos que están implicados en la organización, ya que sobre una base comunicacional es que se ejecutan las funciones directivas, se conforma el clima organizacional, aspecto que es determinado y monitoreado por la alta dirección.

Es por eso que cada uno de estos enfoques ha enriquecido la ciencia de la administración con nuevos elementos. En la práctica, generalmente prevalece uno sobre otro, en dependencia de los estilos de dirección y las diferentes funciones de la comunicación que se van ejerciendo en el proceso de dirección y que van moldeando el clima organizacional.

El clima organizacional es clave para el éxito de una organización porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus miembros.

En la investigación realizada por la autora Quesada (2008, p.26), refiere que “...la comunicación, actitudes y motivaciones son variables intervinientes en la percepción del clima de una organización”.

Una buena comunicación interna propicia un clima laboral favorable y permite la participación armoniosa de los trabajadores en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Es importante mantener un buen clima laboral en la organización porque permite que los miembros se muestren entusiasmados con el trabajo que produce el equipo, y se sientan orgullosos de formar parte de él. Además posibilita una sensación de entusiasmo respecto a los logros individuales y colectivos, y un espíritu de pertenencia alto.

Para entender el funcionamiento o proceso de comunicación, este se modeliza lo que permite identificar componentes y relaciones.

## **1.2. El proceso de comunicación organizacional.**

Los primeros intentos de describir un modelo de la comunicación, se puede atribuir a Aristóteles 300 años antes de nuestra era, según refiere el autor cubano González (1980), en el que esbozó un modelo primitivo de comunicación manifestando tres componentes principales: el que habla, el tema y la persona a la que se dirige.

La teoría de la comunicación recoge la existencia de diferentes modelos de comunicación que explican cómo ocurre este proceso y sus componentes. Entre algunas de las teorías estudiadas se encuentran:

La teoría de Claude Shannon y Warren Weaver cuyos elementos integrantes son: fuente de información, mensaje enviado, transmisor, señal transmitida, fuente de ruido, receptor, señal recibida, mensaje recibido y destino.

Otros esquemas enunciados bajo esta teoría es el del psicólogo norteamericano Harold Lasswel, cuyos elementos son: Quién dice, Qué, en qué Canal, a Quién, con qué Efecto.

En sus orígenes, el alcance de los modelos descritos por Claude Shannon, Warren Weaver y Harold Lasswel era muy específico referido a disciplinas como la ingeniería y la física, con un carácter eminentemente mecanicista, lo cual no impide que lograra una amplia repercusión a otras disciplinas como la lingüística, sociología, y administración, y actualmente se reconozca como un modelo indispensable para el desarrollo de la investigación y modelación en la comunicación.



Stoner (1996), expone los elementos esenciales del proceso comunicativo: emisor, mensaje, receptor; y afirma que si el receptor no capta el mensaje no es posible que se establezca la comunicación.

Los autores citados con anterioridad coinciden en general en relación con los elementos que intervienen en el proceso de comunicación y que son esenciales para una comunicación efectiva, como se muestra en la figura 1.2.

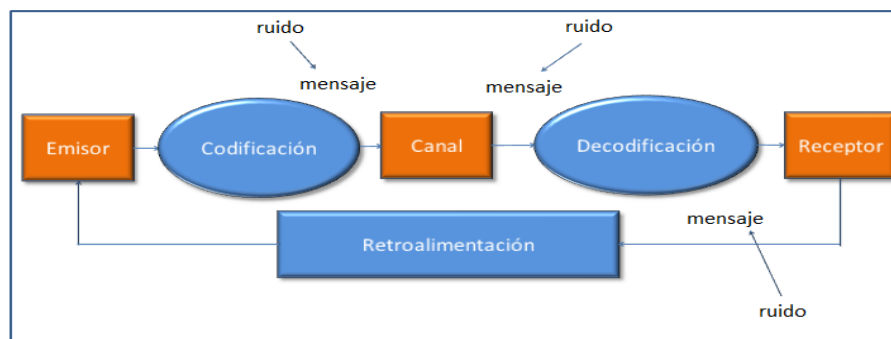


Figura 1.2. Modelo de proceso de comunicación.

Fuente: Tomado de Stoner, (1996, p. 577).

En consecuencia, los elementos de la comunicación organizacional son: emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), canal, receptor o decodificador, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación (feedback, mensaje de retorno o mensaje secundario).

A continuación se explican las características de cada elemento del proceso de comunicación en las organizaciones.

- **Emisor (Fuente):** Es el sujeto de la comunicación, que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; quien los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor, con el propósito de lograr objetivos comunes y una comunicación eficaz en la organización.
- **Receptor o decodificador:** Es al que se destina el mensaje, por tanto son los públicos a los que va dirigida la comunicación en la organización. En él recae la tarea de descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptores: el

pasivo, que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor, que es la persona que no sólo recibe el mensaje, sino que lo percibe y lo almacena. Este tipo de receptor realiza lo que comúnmente se denomina el feed-back o retroalimentación y es a través de la retroalimentación que brinda el receptor, que el emisor conoce si la comunicación fue efectiva, por medio de la respuesta.

- **Código:** Es el sistema de signos y símbolos que el emisor utiliza para transmitir su mensaje para que el receptor pueda captarlo, lo que depende de las características del emisor y del medio a través del cual se transmite el mensaje.
- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado), el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. Pueden ser verbales y no verbales.

Los mensajes verbales son los mensajes transmitidos mediante la palabra y los mensajes no verbales son los mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que se da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Redding citado por Trelles (2004, p.83), identifica tres categorías fundamentales de mensajes en las organizaciones: de tarea, de mantenimiento y humano.

Los mensajes de tarea están fundamentalmente relacionados, con los productos, servicios y actividades que realiza la organización. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y la manera de hacerlas. Incluyen la capacitación, la cual es una acción para mejorar las relaciones entre los grupos, permitir el conocimiento de la historia de la organización, conocer los puntos de vista acerca del beneficio de la gestión en la organización, proponer soluciones a los problemas existentes, incrementar los valores y mejorar la educación formal.

Los mensajes de tareas incluyen además la orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y sugerencias de nuevas ideas.

Los mensajes de mantenimiento son los que ayudan a la organización a mantenerse con vida, a perpetuarse a sí misma; e incluyen normativas, procedimientos y órdenes. De modo general orientan y controlan la actividad de la organización y así logran los objetivos previstos.

Los mensajes humanos están relacionados con los sentimientos de los individuos de la organización con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien relaciones interpersonales cordiales entre los diferentes miembros de la institución.

El balance entre los diferentes tipos de mensajes es importante para el buen desempeño laboral y un ambiente organizacional armonioso y de cooperación.

- **Retroalimentación (mensaje de retorno):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no, logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación), o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay retroalimentación, entonces solo hay información, no comunicación.

La escucha activa concede una importancia primordial a la retroalimentación, pues es a partir de ésta que el receptor ratifica si está recibiendo bien el mensaje del emisor, y demuestra, a su vez, cuán activamente lo está escuchando.

Una retroalimentación efectiva en las organizaciones es la garantía de una comunicación asertiva para el logro de los objetivos propuestos, además de evitar malos entendidos, que posteriormente pueden generar conflictos.

- **Ruido:** Cualquier perturbación o interferencia que se produce en el proceso comunicativo, ya sea por la transmisión de mensajes contrapuestos, restricciones de políticas organizacionales o bien por elementos relacionados con el aspecto físico, tal como, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor.

- **Canales:** Es el medio o la vía que se utiliza para la transmisión de los mensajes hacia los públicos a los que se destinan.

Según Muriell & Rota (1980, p. 298), los canales de comunicación “... son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje.”. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos.

Los canales mediatizados son aquellos que requieren del uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes por lo que no entran en contacto físico directo el emisor y el receptor, sino que ese contacto se lleva a cabo a través de un cuerpo físico externo. En las organizaciones, los canales mediatizados utilizados usualmente son: el correo electrónico, la intranet, el teléfono, radio base y revistas o boletines internos digitales, entre otros.

Los canales directos son aquellos que implican el contacto cara a cara y depende de la capacidad y habilidad de los individuos para comunicarse. Los más comunes utilizados en las organizaciones son: los matutinos, las reuniones, asambleas y entrevistas.

Para lograr una comunicación eficaz en la organización, es importante seleccionar el canal o medio adecuado para cada mensaje, conocer cuál es el contenido de cada mensaje, quién es el destinatario y qué objetivo y efecto se quiere lograr en el público destinatario o receptor del mensaje.

Los elementos definidos anteriormente integran la comunicación organizacional en dos ámbitos fundamentales: el interno y el externo.

La *comunicación interna* es la que mantienen los miembros de la organización entre si.

Por *comunicación externa* se entiende aquella que realiza la empresa con los actores externos, implicados o relacionados de cualquier manera con la organización, entre ellos, clientes, intermediarios, proveedores, competidores, medios de comunicación, comunidad, gobierno local y nacional, grupos financieros y demás instituciones u organizaciones.

En este capítulo se abordará solo la comunicación interna que es el objeto de la presente investigación.

Antonio Lucas Marín en su artículo; compilado por Trelles (2004, p. 43), aborda la definición de la comunicación interna como: “...*el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas*”.

La comunicación interna constituye el modo esencial de transmitir la cultura y la socialización de los miembros de una organización. Está conformada por los procesos comunicativos que se desarrollan a lo interior, tanto de manera formal como informal, y está dirigida al logro de una estabilidad organizacional.

La comunicación formal puede ser entendida como aquella que está determinada oficialmente, siguiendo las líneas de mando de la organización.

La comunicación informal se manifiesta de manera espontánea y surge por las necesidades de contacto social entre los miembros de la organización.

A continuación se desarrollan elementos de ambas.

Las vías formales de comunicación interna son de vital importancia para la organización de la empresa, pues a través de ellos se les proporciona a los trabajadores tareas, labores e instrucciones precisas sobre sus actividades laborales, e igualmente, sirve de retroalimentación a la dirección sobre las insatisfacciones y/o sugerencias de los trabajadores. De esta forma Trelles (2004, p.49) señala que las vías formales de comunicación interna “... *son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas*”.

La comunicación llamada formal, se efectúa en diversas direcciones, a las que se nombran flujos de información.

Muchos son los autores que distinguen tres flujos de comunicación interna, en función de la dirección predominante que presentan y de la jerarquía existente en la organización, así tenemos:

- Comunicación vertical, y dentro de ésta la descendente y la ascendente.
- Comunicación horizontal.

La comunicación descendente es la que fluye no sólo de la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica, sino de cualquier nivel en el grupo u organización hacia uno inferior.

Roberto Hernández Sampieri, citado por Fernández (1987), menciona algunas funciones de la comunicación descendente en contextos relacionales, como son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

El artículo 681 del decreto 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba” coincide con el planteamiento anterior y menciona los beneficios de la comunicación descendente, como:

- Mantener informados a todos los trabajadores de la organización sobre los principales aspectos para el desarrollo de ésta.
- Proporcionar a todos los trabajadores información sobre lo que deben hacer, cómo hacerlo y que se espera de ellos.
- Conocer por los propios trabajadores cuáles son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimos y motivaciones y propuesta de mejoras.

Por su parte, Trelles (2004) menciona una serie de problemas que afectan la comunicación descendente, y que podrían considerarse “ruidos” como son:

- Saturación de los canales de comunicación.
- Órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes.
- Poca claridad en los mensajes.

- Tecnicismo utilizado en el lenguaje o cargado de jerga.

Por todo ello en las organizaciones, la comunicación descendente es una herramienta de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores, ya sea a través de instrucciones laborales, políticas y procedimientos que se manifiestan en los mensajes de mantenimiento o bien a través de mensajes de tarea, destinados al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La comunicación ascendente, es el tipo de comunicación que va de los miembros de más bajo nivel en el organigrama a los de más alto nivel, o sea de subordinados a directivos.

Gerald Goldhaber en su artículo compilado por Trelles (2004), enumera cuatro razones por la que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

- Muestran la receptividad del medio ambiente para respaldar las comunicaciones descendentes.
- Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- Proporcionan el *feedback* en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
- Animar a la presentación de ideas valiosas.

La comunicación horizontal es la comunicación que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización.

Barreiro (2000, p.30), afirma que, *“Mediante la comunicación horizontal se efectúa la coordinación y cooperación entre personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo, y entre grupos o colectivos,... además facilita la satisfacción de las necesidades sociopsicológicas de los individuos”*.

La comunicación horizontal aporta algunos beneficios tales como:

- Facilita la coordinación de tareas.
- Proporciona un medio para compartir información relevante entre colegas.

- Es un canal adecuado para la solución de problemas y conflictos.
- Facilita el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.

Villafañe et al. (1993, p.259), exponen un cuarto flujo de comunicación denominado diagonal o transversal, y define como objetivo primordial “... configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma.”.

El flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. La comunicación diagonal es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Sus propósitos fundamentales son: incrementar el rendimiento, promover procesos de cambio, profundizar el espíritu de trabajo en equipo e incentivar el potencial innovador.

Los mensajes que se transmiten en la comunicación horizontal y diagonal están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos.

La comunicación informal se establece entre los diferentes grupos informales que existen dentro de la organización, a través de diferentes canales de comunicación que no necesariamente concuerdan con los canales formalmente establecidos por la organización. Los insumos al sistema de comunicación que se transmite a través de éstos no pueden ser controlados, lo que puede traer como consecuencia informaciones imprecisas o inexactas causando un clima de incertidumbre entre sus miembros.

La comunicación informal se manifiesta a través del rumor; aquel mensaje impreciso y confuso, que viaja a través de los canales informales y que procede de fuentes no claramente identificadas, lo cual puede ser considerado como un aspecto negativo dentro del sistema de comunicación en la organización; incidiendo en la moral de la organización o en la eficacia de la producción. Sin embargo se puede convertir en una vía de comunicación muy útil dentro de la organización, al identificarse como una oportunidad para esclarecer cualquier desequilibrio o distorsión en el proceso comunicativo.



La comunicación se manifiesta en toda organización, independientemente de su tipo o su tamaño y se aplica a todas las funciones de la administración. Es un proceso de extensa notabilidad en el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, ya que como señala Barreiro (2000, p.30), *“En la Teoría de la Organización, la comunicación juega un lugar central, ya que la estructura, tamaño y alcance de la organización están casi totalmente determinadas por la comunicación”*.

Por todo lo anterior se puede inferir que la actividad de comunicación en la organización debe ser gestionada conscientemente y no dejarla a la espontaneidad.

### **1.3.- Gestión de la Comunicación.**

Guerrero (2007, p. 5), señala que la gestión se concibe como *“... la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizados y orientados correspondientemente a su actividad”*.

Por tanto, la gestión es un proceso en el cual se usan determinadas capacidades de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es decir, la gestión consiste en modificar una situación actual en otra situación deliberadamente planeada.

Estas capacidades de la dirección y la influencia que se ejerce sobre los colectivos humanos se realizan básicamente mediante el proceso de comunicación.

Pero a la vez, la comunicación organizacional, por su complejidad y alcance necesita ser gestionada para garantizar su adecuado funcionamiento y lograr sus objetivos. La gestión de la comunicación organizacional, como una actividad directiva más, comprende las funciones clásicas del ciclo administrativo, entiéndase que la comunicación necesita ser planificada, organizada, dirigida y controlada.

La gestión de la comunicación organizacional implica la planificación y ejecución de acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, así como su control y medición de los resultados esperados en correspondencia con los objetivos trazados.

Muriell & Rota (1980, p. 162) señalan que *“... la planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos”*.

El proceso de planificación de la comunicación permite determinar con anticipación los objetivos a alcanzar, prever recursos necesarios para alcanzar esos objetivos en determinado tiempo, así como señalar actividades y tareas a ejecutar, de ahí que la planificación debe ser considerada como un proceso dinámico y recurrente.

El objetivo esencial de la elaboración de un plan de comunicación organizacional es establecer un conjunto de acciones encaminadas a lograr los objetivos estratégicos de comunicación de la organización, así como, reducir la incertidumbre, favorecer el cambio y ayudar a los directivos responsabilizados con el sistema de comunicación organizacional a controlar.

La función de organización garantiza el cumplimiento de los planes y objetivos, y crea las condiciones más propicias para la realización de los mismos. Su función consiste en determinar los componentes del proceso de comunicación y las formas de interrelación entre los miembros de la organización, lo cual se logra con un uso eficiente de los canales formales, y estructuras internas que respondan a la actividad de comunicación organizacional, así como el establecimiento del sistema de relaciones del proceso de comunicación organizacional con el resto de los procesos de la organización.

La función de mando tiene como objetivo general lograr la estabilidad, el orden necesario en el sistema, lo cual se manifiesta en la comunicación organizacional mediante mensajes de mantenimiento y una retroalimentación efectiva.

Las órdenes son un elemento distintivo de la función de mando y estas órdenes se ponen de manifiesto en la comunicación organizacional mediante mensajes de tareas.

La función de control en el sistema de comunicación organizacional, como en el resto de los sistemas de la organización, tiene como objetivo central eliminar los obstáculos y

tomar decisiones correctivas que lleven a la organización a su funcionamiento óptimo, así como brindar información necesaria de manera que se conozca si las acciones realizadas o en proceso de ejecución, se corresponden con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones. Es por ello que el control se reconoce como mecanismo de retroalimentación.

Así mismo el control es también un mecanismo de estímulo y motivación ya que la comunicación con reforzamiento positivo o negativo ejerce una fuerte influencia en los miembros y grupos de la organización que sirve de estímulo a los comportamientos deseados.

El control es parte inseparable de la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones se nutre de la información que constituye el soporte de la comunicación y facilita la integración de los miembros de la organización en ese proceso. Sin comunicación no es posible que los individuos y grupos logren acceder a un proceso de dirección participativo.

Por todo lo anterior, se justifica la necesidad de regular la comunicación en las organizaciones a través de un sistema de comunicación que asuma un papel relevante como soporte a la gestión de comunicación de la organización.

La organización funciona como un sistema abierto, que involucra a muchas personas en su condición social. Es por ello que la comunicación relacionada con ella, debe ser resuelta y aplicada como un sistema de interrelación con el resto de los procesos de la organización.

Muriell & Rota (1980, p.33), acuden a la aproximación del concepto de sistema definido por Goldhaber quien, desde un enfoque social, establece que: *"Los sistemas sociales u organizaciones constan de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema total"*.

De la definición anterior se infiere el concepto de interdependencia como aspecto del enfoque de sistemas y que está presente entre los diversos elementos que constituyen

cualquier sistema. La interdependencia se refiere no solo a las relaciones existentes entre los diversos elementos del sistema sino entre éste y su medio ambiente.

Abraham Nosnik citado por Fernández (1997), propone una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, donde procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales, típicos de las explicaciones sistémicas. Expone que, en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistémicamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa "... como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales."(p. 33).

La propuesta se conforma de dos niveles de abstracción:

El primero se refiere a la organización como un sistema. En este primer nivel, Nosnik refiere dos aspectos fundamentales del sistema: estructura y funcionalidad. La estructura de un sistema está compuesta por un número finito de partes y por un número infinito de relaciones entre éstas. La funcionalidad se refiere a la orientación general del sistema hacia cierto tipo de actividad y no hacia otras.

Las partes que conforman una organización como sistema, se componen de personas y de elementos impersonales, las primeras vistas desde la perspectiva organizacional según su personalidad y su función organizacional y, por otra parte, los elementos impersonales son las tecnologías que utilizan las personas en una organización para entrar en contacto.

Las características del sistema de comunicación en la organización componen el segundo nivel de abstracción, donde destaca el elemento del lenguaje como elemento de apoyo en el funcionamiento de la comunicación en la organización y señala las funciones del sistema, que se relacionan a continuación:

- Descriptiva: persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales.
- Evaluadora: describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional.
- Desarrollo: analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se

haya estudiado.

La autora asume que las funciones definidas por Nosnik se ajustan a los fines de ésta investigación, desde el punto de vista conceptual, ya que concentra su análisis en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, siendo ésta un medio importante que tiene la organización y que influye en la efectividad de la organización.

Para garantizar el funcionamiento adecuado del sistema de comunicación interna, es necesario considerar desde una perspectiva social algunos conceptos básicos sugeridos por las autoras Muriell & Rota (1980), y que se relacionan a continuación:

1. Elementos: Son las partes que componen el sistema y se definen en función de los objetivos de estudio y que se corresponden con el primer nivel de abstracción propuesto por Nosnik.

Estos elementos son los siguientes: Insumos, transformaciones, productos, coordinación, comunicación, retroalimentación.

- Insumos: Son todos los recursos que absorbe el sistema a partir de su ambiente y está representado por la información.

Los insumos (la información), son un elemento necesario en el funcionamiento del sistema de comunicación. Para que la información sea útil es importante que la misma sea relevante, costeable y oportuna, pero para dirigir un sistema, los insumos no son suficientes, es necesario transformar esos insumos en productos, de manera que se puedan utilizar conscientemente los insumos que se poseen y solucionar problemas prácticos de la organización, es decir coordinar armónicamente los diversos elementos del sistema entre sí, para lograr los objetivos de la misma en forma eficiente y eficaz.

- Transformación: Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, es el elemento procesador que, a partir de los insumos que entran al sistema, obtiene los productos finales que salen de este. En este caso procesar la información permite llegar a la comunicación, y este pro-

ceso se produce mediante los flujos, considerados como los elementos transformadores, donde a partir de los insumos que entran al sistema se logran los productos finales.

- **Productos:** Son el resultado de la transformación de los insumos y son descargados por el sistema hacia el exterior o ambiente. Están representados por los tipos de mensajes, ya sean de tarea, de mantenimiento y humanos que impactan en la funcionalidad del sistema.
  - **Coordinación:** Se refiere a la cooperación armónica (armonización) de los diversos elementos del sistema entre sí para permitir la realización de los objetivos de este. Esta coordinación se logra mediante políticas y rutinas establecidas, en las cuales juega un papel decisivo los documentos normativos, manuales, gestión de la comunicación, que deben lograr la armonización necesaria entre los elementos del sistema.
  - **Comunicación:** Se refiere al proceso comunicativo que se desarrolla de manera formal e informal. Está representado por los tipos de comunicación.
  - **Retroalimentación:** Es toda aquella información que sale del sistema y vuelve al mismo dando información sobre los efectos que ésta tuvo como producto sobre el destinatario.
2. **Estructura:** Son los vínculos que se establecen entre los elementos y que permiten que estos se mantengan unidos y formen el sistema, tal y como propone Nosnik en su primer nivel de abstracción. Esta estructuración del sistema está influida por los medios y canales de comunicación, que constituyen la “armazón” necesaria para mantener el vínculo entre los elementos del sistema, así como los elementos impersonales que se utilizan en la organización para entrar en contacto.
  3. **Funciones:** Esto está relacionado con el segundo nivel de abstracción de Nosnik y tiene que ver con el rol que juega la comunicación en el proceso de gestión de la entidad (describirla, evaluarla o desarrollarla).
  4. **Límites:** Son las fronteras del sistema respecto al ambiente, siendo muy importante la definición de estos límites para establecer el supra sistema, lo que está

fuera del sistema pero que lo rodea. En los sistemas sociales es muy difícil definir los límites pues estos varían con el tiempo.

A los efectos de la presente investigación se considera como límite, la organización y se trabaja sólo con la comunicación interna, aunque ésta está influida por el entorno; pero para la presente investigación no se va a considerar más allá que lo normado por los decretos 281/2007 y 323/ 2014. En el caso que nos ocupa estos límites son también difusos pues son los que se establecen entre el sistema de comunicación general de la entidad, sus dimensiones interna y externa.

5. Apertura: Es una características de todo sistema. Los sistemas abiertos permiten la interacción del sistema con el ambiente, lo que permite que la estructura, la conducta y la función del sistema abierto estén continuamente cambiando. Esto se observa en el sistema de comunicación organizacional en los trasvases que se producen con los sistemas externos a la empresa y que influyen en ella y generan nuevos insumos externos (de la comunicación del organismo superior, del país, etc.).
6. Ambiente: Todo aquello que se relaciona con el sistema objeto de estudio pero no forma parte de él. Es el contexto en el cual se da la comunicación del sistema con el supra sistema y con otros elementos o sistemas ubicados en este. Un aspecto importante, por su estrecha relación con la comunicación y que resulta externo a la comunicación, es el clima laboral, donde los límites también son difusos pues recibe influencia de la comunicación, a la vez que la influencia propiamente.

Una de las peculiaridades importante de cualquier sistema es la composición que le es propia, es decir, el conjunto de elementos y partes que lo integran, en consecuencia, las variables a investigar, que permitirían perfeccionar el sistema de comunicación interna serían:

1. Los flujos de comunicación.
2. Los tipos de mensajes.
3. Los tipos de comunicación.
4. Los medios o canales de comunicación.

## 5. El ambiente interno.

Todo sistema se rige por diferentes principios generales, los cuales se aplican a la organización de la siguiente manera:

**Homeóstasis:** El equilibrio se mantiene activamente entre los insumos (información, recursos humanos) y sus productos terminados (mensajes que contribuyen al logro de objetivos, etc.), así como entre sus diferentes elementos estructurales (departamentos, personal, etc.). La retroalimentación hace posible la estabilidad del sistema ya que a través del proceso de retroalimentación, el sistema recibe permanentemente información acerca de los resultados de sus acciones y los criterios de actuación previamente determinados.

**Entropía:** Se refiere a la tendencia hacia el desorden o la desorganización de un sistema. La entropía se puede representar en dos formas: positiva y negativa. La entropía positiva es el conjunto de todos los problemas que impiden su desarrollo y lograr sus objetivos. Ejemplos de ellos podrían ser: Ausencia de estructura para el funcionamiento del sistema de comunicación, ausencia de manuales y procedimientos sobre los que funciona el sistema, mensajes difundidos en soportes no apropiados, etc. Por el contrario la entropía negativa considera todos los esfuerzos que realiza el sistema para evitar la destrucción y lograr sobrevivir.

**Incertidumbre:** Implica una falta de orden, de predicción, de estabilidad. En el sistema de comunicación la incertidumbre se muestra cuando existe carencia de algunos de los elementos del proceso comunicativo. En el sistema de comunicación el insumo (la información) representa una reducción de incertidumbre: a mayor información, menor incertidumbre. La retroalimentación constituye uno de los elementos del proceso comunicativo e influye de manera determinante en la relación emisor-receptor. Al existir carencia de la retroalimentación, esto conlleva a una comunicación fallida, al no permitir al emisor identificar si es necesario modificar su mensaje original, a fin de alcanzar el objetivo deseado y por tanto representa una incertidumbre al sistema comunicativo. Para disminuir la incertidumbre se debe hacer un uso adecuado de las herramientas (tecnológicas o no), y fomentar el flujo de mensajes en todas las direcciones, lo que ayuda



a fortalecer las metas de la organización convirtiéndola en una entidad ágil, efectiva y por lo tanto más competitiva.

Teleología: El sistema dirige sus esfuerzos hacia un propósito o meta, toda organización existe en función de un fin o propósito particular para la cual fue creada y dedica su actividad, independientemente del nivel de eficiencia con la cual la lleve a alcanzar la meta o propósito.

Equifinalidad: Cada área o departamento (subsistema) del sistema o miembro puede llegar al mismo objetivo a través de la realización necesaria de distintas funciones o de las mismas funciones o actividades pero de manera distinta.

La implantación de un sistema de comunicación organizacional permite el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la organización, así como, a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

En ausencia de estructuras especializadas, los procesos de comunicación se darán eventuales, desordenados e ineficientes. Por ello, resulta necesaria la creación de estructuras de comunicación en toda organización. Referido a lo anterior, Muriell & Rota (1980, p.47), señalan que, "...toda institución concebida como un sistema creado para la consecución de un objetivo o conjunto de objetivos, necesita de un sistema de comunicación que organice, ordene, coordine y haga eficientes los procesos de comunicación, posibilitando así a la institución el realizar sus propósitos".

En Cuba el sistema de comunicación organizacional se conforma sobre las pautas que rigen el decreto ley 252/2007, el decreto 281/2007 y el decreto 323/2014 donde se norma lo relacionado con el sistema de comunicación organizacional para las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial.

En el texto tanto del decreto 281/2007 como del 323/2014 no está definido el concepto de sistema de comunicación organizacional, lo cual lo hace inconsistente e impreciso.

En cuanto a la elaboración de los manuales, se precisa en el artículo 690 que la organización puede auxiliarse de personal profesionalmente preparado, de manera que contribuya a definir los problemas de comunicación que presentan en la organización, desde una perspectiva de consultor externo, lo que a juicio de la autora, en el caso de que no se trabaje con un equipo interno, como es el caso de la consultoría colaborativa, limita el carácter participativo que requiere el diseño de este proceso. Este carácter participativo es un aspecto al que se le otorga relevancia en los documentos rectores del perfeccionamiento empresarial cubano.

En los decretos 281/2007 y 323/2014 se precisa la importancia de valorar los flujos de comunicación, canales de comunicación y la retroalimentación para el funcionamiento adecuado del sistema de comunicación, así como la necesidad de la participación de los trabajadores en las funciones de dirección.

Un elemento a considerar sobre la comunicación en las organizaciones cubanas hoy, y su vínculo con las funciones de dirección, es la Resolución 60, emitida por la Contraloría general de la república (2011), que introduce entre sus componentes de control a la información y comunicación, lo cual obliga a contar con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, así como facilita y garantiza la transparencia en la toma de decisiones.

El sistema establecido por los decretos cubanos, incluye la existencia de manuales, que documentan, la estructuración y funcionamiento del sistema, lo cual concuerda con los niveles de abstracción mencionados por Nosnik.

Los manuales que funcionan sobre las pautas del sistema son: el manual de gestión de comunicación y el manual de identidad visual, y son requisitos indispensable para el funcionamiento del sistema de comunicación organizacional. Según el artículo 695 del decreto 281/2007; los mismos deben ser una herramienta que guíe la gestión de la comunicación de manera integral y no como un folleto teórico. La ausencia de dichos manuales puede ocasionar entropía positiva al sistema de comunicación impidiendo lograr los objetivos propuestos en la organización.

La evaluación y medición de la efectividad del sistema de comunicación debe realizarse con determinada regularidad, atendiendo a los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos de trabajo.

El diagnóstico, una de las herramientas de aplicación en la investigación del sistema de comunicación organizacional, es un paso necesario para conocer las características del proceso comunicativo de la organización y como se integra al resto de los sistemas de gestión de la organización.

Los principales instrumentos utilizados para la realización de un diagnóstico del sistema de comunicación organizacional son: la entrevista, la encuesta, la revisión bibliográfica y documental y la observación directa participante.

La entrevista consiste en una conversación con un propósito definido entre la persona que entrevista y el o los entrevistados; es una técnica multipropósito, que puede tener como objetivo obtener determinada información en lo referente al sistema de comunicación organizacional, pero también puede ofrecer o facilitar información e influir en aspectos conductuales del entrevistado.

La encuesta es un instrumento de investigación que permite recoger una gran cantidad de información aportada por diferentes grupos de personas y consiste en una consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario; en temas relacionados con el sistema de comunicación se utiliza para medir el estado del sistema de comunicación en la organización y sus resultados, significan un basamento sobre el cual se puede ahondar con mayor precisión en aquellos aspectos de interés.

La revisión bibliográfica y documental se realiza con el objetivo de analizar la bibliografía sobre el sistema de comunicación organizacional, así como la documentación normativa de la organización y del país, y los informes y estudios realizados sobre el tema de la misma.

La observación participante consiste en la percepción directa del investigador en el proceso de funcionamiento del sistema de comunicación organizacional, lo que permite la recopilación de datos acerca de los elementos y estado del sistema.

El diagnóstico del sistema de comunicación organizacional, es una herramienta eficaz que permite conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación en la organización, así como las actitudes, aptitudes y motivaciones de los sujetos implicados en el proceso comunicativo, el uso adecuado de los canales de comunicación, los espacios donde deben aparecer los mensajes, la estructura del sistema de comunicación en la entidad, así como la participación de los trabajadores en la solución de los problemas, etc.

A partir de conocer los resultados del diagnóstico, es que se puede rediseñar el sistema de comunicación interna sobre la base de las deficiencias detectadas así como elaborar un plan de medidas correctivas que permita mejorar las carencias; de forma tal que la organización logre mejorar su proceso comunicacional y su desempeño organizacional.

## **Capítulo 2: Diagnóstico del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.**

La realización de un diagnóstico del sistema de comunicación organizacional interna posibilita conocer cómo se comporta objetivamente este proceso en la organización. Además permite validar el cumplimiento de los requisitos planteados en documentos regulatorios que abordan el tema y explorar la contribución de la comunicación a la integración del sistema de dirección de la organización.

### **2.1.- La Empresa nacional de servicios aéreos S.A.**

A finales de 1959, el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) crea una empresa de aviación agrícola, cuya flota de aviones era propiedad de ciudadanos cubanos, que abandonaron el país al triunfo de la Revolución.

En 1966 esta empresa es asumida por la división de aviación agrícola y helicópteros, subordinada a la defensa antiaérea de las fuerzas armadas revolucionarias (DAAFAR).

En 1973 se subordina la aviación agrícola al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, este último subordinado al Ministerio de Transporte.

El 15 de Diciembre de 1976, mediante la Resolución No. 152 dictada por el Ministerio de Transporte se constituye la aviación agrícola como empresa estatal, con personalidad jurídica propia, con el objetivo de brindar servicios avioquímicos a la agricultura, vuelos de bombardeo de prensa y especiales.

Posteriormente en 1977, por el nuevo sistema de organización del país se acuerda dividir el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba en varias empresas y así surgió oficialmente la Empresa de Aviación Agrícola.

La ampliación de los servicios que ofertaba la empresa, ya como entidad subordinada al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC), condicionó que el 13 de Diciembre de 1991 se dictara la resolución DJ-9131 del presidente del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, mediante la cual se modificó su objetivo fundamental con la incorporación de la transportación de pasajeros en un nuevo servicio denominado AEROTAXI, ofertado

al turismo internacional y orientado a obtener ingresos en divisas. Estos servicios de taxi aéreo desaparecen en el año 2004, teniendo como causa fundamental la imposibilidad de incorporar aeronaves modernas y la negativa de muchos turoperadores de mantener estos servicios con aeronaves de fabricación rusa.

Fue constituida como Empresa nacional de servicios aéreos el 23 de agosto de 1993 mediante resolución número DJ 93/16. Este cambio buscaba definir una denominación organizacional que representara la ampliación de los servicios y diera una imagen comercial de la entidad.

Con la creación de la Corporación de la Aviación Cubana (C.A.C.S.A.); en escritura pública No. 1706 del 16 de Septiembre de 1996 se constituyó la sociedad anónima con el nombre actual de la entidad; Empresa nacional de servicios aéreos S.A., la cual tiene su domicilio social en calle 27, entre M y N, Vedado, municipio Plaza de la Revolución en La Habana.

Mediante acuerdo del comité de negocios y contratación de la CACSA se aprueba el 2 de Julio del 2013 las actividades secundarias y de apoyo correspondiente al objeto social de la ENSA S.A. El 11 de Enero de 2014, por escrito del ministro de economía y planificación se aprueba la actividad principal y por acuerdo # 1 del 28 de marzo de 2014 de la junta general de accionistas se aprueba el objeto social de la ENSA S.A.

Existen actividades contenidas en el objeto social que no se realizan por limitaciones en la flota de aviones, quedando su cartera de servicios de la siguiente manera:

#### Actividad Principal.

1. Brindar servicios aéreos de dispersión de productos químicos y biológicos, de patrullaje, extinción de incendios, transportación de cargas, y saltos de paracaidismo.

#### Actividades Secundarias.

1. Brindar servicios de asistencia técnica referente a la técnica de aviación que explota.
2. Brindar servicios de instrucción y entrenamiento para la formación de pilotos referente a la técnica de aviación que explota.

3. Efectuar reparaciones y mantenimientos técnicos a aeronaves, agregados, partes y piezas, de la técnica de aviación que explota.
4. Arrendar aeronaves, partes y piezas de la técnica de aviación que utiliza.

#### Actividades de Apoyo.

1. Brindar servicios de locales eventualmente disponibles.

La Empresa nacional de servicios aéreos S.A. en su orientación hacia la eficacia y eficiencia empresarial se encuentra en una situación de cambio de escenario a partir de la percepción de un conjunto de percepciones que pueden comprometer el cumplimiento de su misión, los cuales se relacionan a continuación:

1. La ausencia de oferta de partes y piezas tanto de aviación como de equipos agrícolas.
2. Aumento considerable del precio del combustible y lubricantes.
3. Aumento desproporcionado del precio de los motores, hélices, partes y piezas de aviación.
4. Recuperación de la actividad agrícola y cañera. (GAIG y AZCUBA).
5. Recrudescimiento del bloqueo impuesto por los Estados Unidos de América hacia Cuba.

Este cambio de escenario, unido al vencimiento acelerado de los recursos disponibles de la flota (horas de vuelo, aterrizajes y calendario) y las dificultades para mantenerla en servicio, obligan a la empresa a rediseñar su estrategia con el fin de mantener su funcionamiento y alcanzar mayores niveles de eficiencia.

La misión de referencia está definida de la siguiente forma:

#### Misión:

“Somos una empresa de la aeronáutica civil, con gran profesionalidad y experiencia, existimos para brindar servicios de dispersión de productos químicos y biológicos, carga, extinción de incendios y mantenimiento a técnica de aviación, con eficiencia, rapidez y seguridad en la atención al sector empresarial y comunidades del país, garantizando

altos niveles de satisfacción y una justa retribución para nuestros clientes, trabajadores y sociedad”.

La autora considera que la misión presentada no caracteriza a la organización, expresa solo los servicios que se prestan y no las necesidades que se satisfacen en los clientes, por tanto está orientada al servicio, además contiene servicios como los de carga que no se prestan y no expresa sus competencias distintivas.

En el proceso de formulación de la estrategia la organización decidió tener en cuenta el concepto de visión, la cual está definida de la siguiente manera:

“Consolidar el liderazgo de la aviación general en Cuba y ampliar su desarrollo dentro de la economía nacional con aeronaves más eficientes”.

La autora considera que los retos planteados en la visión están sobrevalorados ya que sobrepasa las posibilidades de la empresa al expresar que la ENSA S.A. tiene el liderazgo de toda la aviación cubana, no constituye una aspiración clara, creíble y posible de alcanzar, además de que no declara el horizonte temporal.

Es de destacar que en el último diagnóstico del nivel de desarrollo del perfeccionamiento empresarial efectuado en el año 2014 se plantea que no existe conocimiento por parte de los trabajadores de la misión y visión de la empresa, lo que desde el punto de vista práctico representa el no cumplimiento de las funciones correspondientes a estas categorías estratégicas.

Los objetivos estratégicos de la ENSA S.A., aprobados por el consejo de dirección son:

Estatales.

1. Perfeccionar la seguridad operacional.
2. Elevar el nivel de seguridad y protección a nivel de empresa.

Empresariales.

3. Apoyar el programa integral de producción de alimentos.
4. Lograr la reducción de los hechos delictivos y de corrupción en la ENSA.



## 5. Consolidar el perfeccionamiento empresarial.

Estos objetivos, denominados estratégicos, no son retadores, están expresados como tareas que la organización debe realizar en el desarrollo de sus funciones, no están destinados al cumplimiento de la visión y no son medibles, lo que dificulta su control posterior.

Los principales logros obtenidos en la ENSA S.A. en los últimos tres años son:

1. Certificados con las normas de calidad ISO 9001- 2014.
2. Certificados como operador aéreo por las autoridades cubanas.
3. Flota aérea renovada paulatinamente con tecnología más moderna y menos consumidora de combustible.
4. Implantado un sistema informático integrado de gestión (ETES).
5. Descentralización de la contabilidad hasta cada unidad empresarial de base.
6. Certificados en el uso de equipos de ensayos no destructivos.
7. Certificados por la Fábrica de Kalisz para la reparación general de motores, que se ejecuta en la OMA-RAC Santa Fe.

La ENSA S.A. (2014, p. 13), tiene establecido en su estructura organizativa los siguientes niveles de dirección:

1. Director general.
2. Director de UEB.
3. Director de departamento.
4. Jefe de departamento de UEB.
5. Jefe de brigada.

En tanto, la estructura organizativa de la empresa se sustenta sobre la base de los órganos funcionales de dirección colectiva, los cuales tienen reglamentado su funcionamiento según Resolución 43 del 2009 del director general de la ENSA S.A. y en la práctica dedican un promedio de 30 horas mensuales de reuniones. Estos órganos son:

1. Comité de seguridad aeronáutica.
2. Consejo de dirección.

3. Comisión de cuadros.
4. Comité de prevención y control.
5. Consejo de capitanes.
6. Comité de negocio y contratación.
7. Comisión de divisas.
8. Comité de expertos.
9. Consejo técnico asesor.

En la ENSA S.A (2014), uno de los canales de transmisión y recepción de la información establecido para estos órganos colectivos son las reuniones, donde *“... no todos los compañeros se preparan bien por lo cual sus aportes no tienen la calidad que requieren los temas que se tratan”* (p. 17), incumpléndose el artículo 85 principio 37 del decreto 281/2007, donde se establece la importancia de realizar las reuniones sobre la base de una correcta preparación.

*“Existe una estrecha colaboración entre la alta dirección de la ENSA S.A. y las organizaciones políticas (UJC, PCC) y sindicales de base” ENSA S.A. (2014, p. 17).* Uno de los canales de comunicación empleados donde se materializa dicha acción es la reunión de factores, con una frecuencia mensual. Cada una de estas organizaciones tienen objetivos y metas propias, pero todas en su actuación conducen a elevar la eficiencia organizacional, a lograr que los aportes a la sociedad sean mayores y a alcanzar una empresa de alto reconocimiento social.

Se evidenció en la revisión documental de las actas del comité de seguridad de los vuelos, de la UEB Santa Fe, que las organizaciones políticas y sindicales, que son invitados permanentes, en determinados espacios no participan, por lo que no se cumple lo establecido por el reglamento.

La estructura organizativa está conformada por una casa matriz en La Habana, con un grupo de organización y control, que atiende todo lo referente a la actividad de control interno, prevención, calidad, perfeccionamiento empresarial, auditoría y especialistas adjuntos como defensa, seguridad y protección, jurídico, cuadros, así como seis direcciones funcionales que controlan los recursos financieros - contables, los recursos humanos; las operaciones aéreas, el estado técnico y disponibilidad de las aeronaves,

los aseguramiento y los servicios de mercadotecnia. La actividad fundamental se realiza en seis unidades empresariales de base (UEB). (Ver Anexo # 1).

Las funciones de cada división estructural están definidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial. La autora considera que la cantidad de funciones; que son 126, no permite que exista un seguimiento en la evaluación y control de las mismas, incluso existen algunas funciones que no son tales, sino tareas a cumplir, que distorsionan el sentido del análisis posterior.

La ENSA S.A. se organiza por procesos a nivel de UEB y se encuentra entre las empresas pioneras en el sistema de perfeccionamiento empresarial.

La ENSA S.A. cuenta con un colectivo laboral de 489 personas entre empleados y directivos. (Ver Anexo # 2), de una plantilla aprobada de 515 trabajadores, por lo que está cubierta en un 95%.

En cuanto a la composición de la fuerza de trabajo, del total de trabajadores, las mujeres representan el 19% y de los negros o mestizos, representan el 26%. De acuerdo a las edades, el mayor porcentaje se encuentra entre 36 y 60 años y representa el 66 % del total. En cuanto a la escolaridad, la enseñanza superior representa el 28 %.

La ENSA S.A. comprende los siguientes tipos de servicios:

Servicios de dispersión de productos químicos y biológicos:

- Servicios de dispersión de productos químicos y biológicos a diferentes cultivos, que consiste en el tratamiento avioquímicos, para las actividades de fertilización, aspersión y siembra. Con este fin se utilizan aviones del tipo AN- 2, M- 18 y PIPER- 36, los cuales realizan las operaciones aéreas desde las pistas de trabajo ubicadas cerca de las áreas de cultivo, a lo largo del país. Los vuelos en estas funciones se ejecutan por un piloto. Este servicio es utilizado, en orden de importancia, en los cultivos del arroz, la caña, los cítricos y el plátano.

Actualmente los principales clientes son el GAIG y AZCUBA, pertenecientes al MINAGRI; en la actualidad presentan una tendencia al incremento de sus producciones y las demandas de los servicios agrícolas resulta imposible de satisfacer, debi-

do a que la flota existente no logra cumplir las proyecciones presentes y futuras de estos organismos, situación que ha obligado a planificar inversiones que posibiliten cubrir estos niveles de insatisfacción.

- Servicios de control de vectores dañinos al hombre, en ciudades y polos turísticos, para los clientes del MINSAP, EMPRESTUR, ARENTUR y GRAN CARIBE. Este servicio se emplea principalmente en el control del mosquito.
- Servicios de control de derrames de hidrocarburos en el mar.

Servicios especiales:

- Servicios de adiestramiento a pilotos.
- Servicios de lanzamiento de paracaidistas.
- Servicios de patrullaje forestal y extinción de incendios.
- Servicio de fotografía aérea.

Actualmente, como parte del proceso de reordenamiento económico y con el objetivo de lograr una mayor integralidad en los programas de desarrollo económico de relevancia para el país, la empresa proyecta su accionar hacia los servicios de dispersión de productos, para lo cual se modificaron los aviones de transporte y carga existentes, en aviones agrícolas.

Todos los servicios aéreos antes mencionados son debidamente autorizados por el Centro nacional de coordinación para los vuelos (CNCPV), subordinado a la DAAFAR.

Los valores identificados que guían las decisiones y el comportamiento de los trabajadores de la ENSA S.A. son los siguientes:

- El trabajo en equipo a través de la comunicación, cooperación y participación activa en la ejecución de los servicios que brinda a los clientes con la mejor calidad.
- El patriotismo y el espíritu revolucionario que distinguen a los técnicos y profesionales formados por la revolución y que se manifiesta en su actitud ante el trabajo, la defensa de las conquistas de la revolución y en su comportamiento social.
- La ética y la moral principios y comportamiento de los patrones de conducta establecidos por el colectivo.

- El compromiso con el entorno laboral y el cuidado del medio ambiente a través de un comportamiento que denota no solo una cultura superior de trabajo, sino también de respeto y cuidado al medio ambiente en que este se desarrolla.

## **2.2. Caracterización del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.**

El 28 de Octubre del 2010 por acuerdo No. 85 del consejo de dirección de la ENSA S.A., se aprobó el manual de gestión de comunicación de la ENSA S.A., y el 21 de Abril del 2011 por acuerdo No. 35 del consejo de dirección de la ENSA S.A., se aprobó el manual de identidad visual de la ENSA S.A.

Una vez aprobados los manuales anteriores, por acuerdo No 62 del consejo de dirección de la ENSA S.A. del 28 de Junio del 2011 se aprobó la implantación del sistema de comunicación organizacional, así como el cronograma para su implantación, cumpliendo con el artículo 695 del decreto 281 del 2007, los que se encuentran formando parte del expediente de perfeccionamiento empresarial.

La autora considera que, aunque se ha realizado en esta dirección un trabajo adecuado a las exigencias del marco regulatorio, el proceso de desarrollo e implantación del sistema de comunicación de la organización fue conformado en un orden inverso ya que a partir de la estrategia y la identidad de la organización, se debe establecer la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, y a partir de ella el desarrollo e implantación del sistema de comunicación interna de la ENSA S.A. con las herramientas, normas y procedimientos que lo conforman.

Las aprobaciones de la documentación referida con anterioridad permitirán trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante el desarrollo de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la ENSA S.A.

La implementación del sistema de comunicación organizacional en la ENSA S.A. es responsabilidad máxima de la dirección general. Existen cuatro direcciones y un área

en la estructura organizativa relacionados con esta esfera, ellas son: capital humano, operaciones, el área de informática y comunicaciones, aseguramiento y comercial.

La dirección de capital humano, es responsable de garantizar el funcionamiento pleno del sistema de gestión integrado de capital humano. En el diagnóstico de perfeccionamiento empresarial realizado en el año 2014 (ENSA S.A., 2014, p. 9) se evidencia que *“...la dirección de recursos humanos es responsable de velar por el cumplimiento de los procesos que en ella intervienen como selección del personal, capacitación del personal, contratación del mismo, evaluar su desempeño y sus resultados, que se evalúe su idoneidad y de vincular a través de los reglamentos el salario a los resultados”*.

La autora considera a partir de la evidencia del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial, que no se declara el componente referido a la comunicación organizacional y que forma parte del sistema de gestión integrado de capital humano contemplados en la NC 3000/2007, lo que demuestra que no existe una visión integradora lo que implica que los resultados en la gestión de los recursos humanos no sean positivos.

La dirección de operaciones y el área de informática y comunicaciones aseguran los soportes técnicos de la comunicación interna, brindan servicios relacionados con software, página web, internet, intranet, servicios de antivirus, correos corporativos y de comunicación telefónica, móvil y planta.

El proceso de comunicación asociado a la dirección de operaciones, es el que permite dar un seguimiento continuado a la realización segura de las operaciones aéreas, para lo cual se establecen códigos especializados. El personal perteneciente a esta dirección resulta el elemento de contacto de la organización con sus públicos objetivos, por lo que de la identidad e imagen que sus trabajadores se lleguen a crear de su propia organización, será la proyección de la identidad que proyecten a esos públicos objetivos, cuestión importante en cuanto a atributos de lo que es y hace una organización, e influye directamente en las percepciones de sus clientes y otros receptores.

El área de informática y comunicaciones en su estructura está compuesta por un especialista principal y dos especialistas en ciencias informáticas y el área de operaciones por un director de operaciones y tres especialistas.

El objetivo de trabajo del área de informática y comunicaciones es establecer la conectividad a la red avianet de todas sus entidades. Este objetivo está asociado a acciones tecnológicas que contribuyen al mejoramiento de las comunicaciones en la organización, es un objetivo medible y verificable, una vez que se logre la conectividad a todas sus UEB, pero es limitado y con un alto nivel de centralización, ya que los servicios de conectividad se obtienen a través del organismo superior CACSA según las políticas corporativas.

En el diagnóstico de perfeccionamiento empresarial realizado en la ENSA S.A. (2014, p.11), se refleja que existe *“... deficiente comunicación y cooperación entre las UEB con el nivel central y entre estas; así como déficit de medios informáticos para el buen desempeño del trabajo”*.

Mediante el proceso de comunicación que se establece en la dirección de aseguramiento, es que se garantiza la logística para la realización de las operaciones aéreas.

La dirección comercial asegura la gestión comercial, de mercadotecnia y de comunicación organizacional, ya sea interna como externa y está integrada por un director comercial y tres especialistas. En las UEB la actividad de comunicación organizacional la gestionan los especialistas comerciales.

La autora considera que la duplicidad de funciones y tareas son señales que indican que existen problemas de estructura y la actividad de comunicación organizacional desarrolla funciones específicas que se distinguen de las otras que se realizan en el área comercial, como es la comunicación con y entre los trabajadores y de mercadotecnia. Por ello, en ausencia de una estructura especializada, los procesos de comunicación se darán eventuales, y desordenados, por lo que no se pueden asegurar los objetivos declarados en el manual de gestión de comunicación.

La dirección comercial tiene aprobada por la máxima dirección de la empresa sus funciones y objetivos, para enfrentar el reto de una comunicación interna y externa eficaz.

Entre los objetivos de trabajo de la dirección comercial, el relacionado con el sistema de comunicación es el siguiente:

## 1. Consolidar el sistema de comunicación organizacional.

Criterios de medida:

- Implementar el manual de gestión de comunicación en su 3ra etapa.
- Actualizar el manual de gestión de comunicación organizacional y el manual de identidad visual según los mercados actuales y la nueva tecnología adquirida.
- Gestionar la producción e implementación de los soportes pautados en el manual de identidad visual.

Los criterios de medida están asociados principalmente a documentaciones reglamentarias y normativas; que no orientan las acciones de esa dirección a la esencia de la comunicación para mejorar la gestión y el ambiente en la organización e identificar, los avances en el cumplimiento del objetivo, lo que puede dificultar el cumplimiento exitoso del mismo.

Para el proceso de formulación y elaboración del sistema de comunicación de la ENSA S.A. y para la documentación normativa y de funcionamiento de esta actividad que son pautados por el manual de comunicación y manual de identidad visual se contrató un grupo de consultores externos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), cumpliendo lo establecido en el artículo 690 del decreto 281/2007, lo que disminuye el riesgo de improvisación y espontaneidad.

El manual de comunicación contiene los siguientes acápites:

- Introducción.
- Referencia institucional.
- Carta de identidad.
- Definición estratégica de la imagen intencional.
- Normas generales de comunicación.
- Mapa de públicos.
- Estructura de comunicación.
- Plan anual de comunicación.
- Libro de estilo.
- Manual de bienvenida.



- Manual de comunicación de crisis.
- Glosario.

El manual de comunicación es una guía metodológica que se utiliza en la organización como una herramienta práctica, como una vía de orientación sobre cómo gestionar profesionalmente la comunicación de la organización. Su contenido debe, en primer lugar contribuir a formalizar la política de comunicación y a crear un estilo en la forma de comunicarse la organización con sus diferentes públicos. Además de establecer cómo funcionarán cada uno de los factores que intervienen en el proceso comunicativo a nivel interno y externo.

En el manual de comunicación se precisan las políticas de comunicación, (Ver Anexo # 3), las cuales se ajustan a las características de la ENSA S. A. y son válidas, aún cuando la autora considera que existen algunos elementos que están presentes en las políticas de comunicación que no se cumplen, como es el nivel de subordinación metodológica a niveles superiores, la participación de la especialista en los consejos de dirección y la ausencia de grupos asociados a la actividad de comunicación como info comunicaciones.

El manual de comunicación de la ENSA S.A., se ajusta a las características de la misma pero, a consideración de la autora, presenta en su estructura dificultad para su comprensión como:

- Aún cuando está dividido por acápites, estos no logran ubicar al lector en su contenido preciso.
- El concepto de comunicación no es claro, no se puede comprender y menos implementar.
- La estrategia de comunicación es una estrategia poca precisa.
- Los objetivos son vagos y poco precisos.
- No se explica, qué es y para qué sirve el manual de bienvenida.
- En cuanto a la imagen se compara con los organismos rectores, pero no se hace mención a los clientes.

- No está incluido el código de ética del comunicador, elemento que establece una valoración crítica acerca de la conducta que desarrolla actualmente el profesional de la comunicación, así como la influencia de sus actitudes frente a sus públicos.

El manual de identidad visual de la ENSA S.A.; por su parte; contiene pautas visuales (signos de identidad, códigos visuales, y aplicaciones) donde se especifican los soportes gráficos de la organización y normas para su cumplimiento, se describe la actividad principal de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación, tipo de mercado; se presentan los atributos de la imagen visual de la empresa y su uso en los diferentes soportes comunicativos, se especifica cómo, cuándo, y dónde se deberá usar sus signos identitarios.

Para la confección de este manual se tuvo en cuenta el análisis de los rasgos de identidad como el color, la forma, estructura, tipografía, etc. con relación a los logos de los homólogos internacionales, pero no se tuvo en cuenta la comparación del logo de la ENSA S.A. con los homólogos nacionales del sector de la aviación.

Este manual de identidad contiene los siguientes acápites:

- Introducción.
- Signos de identidad.
- Código cromático.
- Código tipográfico.
- Código iconográfico.
- Aplicaciones.
- Glosario de Términos.

En la aplicación de las herramientas para el diagnóstico se evidencia que los manuales que rigen las pautas del sistema de comunicación en la organización, los directivos de las UEB, en su mayoría; no lo conocen, ni tan siquiera lo asocian al sistema de comunicación. Los directivos de la casa matriz conocen que existen los manuales pero plantean que debido a la atención priorizada a las dificultades surgidas con el equipamiento

tecnológico, el nivel de atención en cuanto a lo establecido en los manuales ha mermeado. Lo planteado con anterioridad demuestra que el principio de entropía del sistema de comunicación se cumple de manera positiva al existir desconocimiento de los instrumentos que rigen las pautas del sistema e impiden el desarrollo del sistema de comunicación y no permite lograr sus objetivos.

Así mismo, en la revisión del manual de calidad de la organización, se observó que el proceso de comunicación no está incluido en el mapa de procesos de la organización, lo que contribuiría a determinar el impacto de mejora, así como la evolución del cambio en la implementación del sistema de comunicación.

La empresa cuenta con un presupuesto general donde se incluyen partidas relacionadas con las actividades de comunicación interna, y que están asociadas a las info comunicaciones. Este presupuesto es elaborado anualmente, presentado y aprobado por la alta dirección de la organización, elevado a la CACSA para su revisión y posteriormente presentado al Ministerio de Economía y Planificación (MEP) para su aprobación final. El administrador y responsable de la partida es el especialista principal de informática para las info comunicaciones.

Desde finales del 2010, se ha comenzado a prestar atención especial al sistema de comunicación en la ENSA S.A., cumpliendo lo establecido en el decreto ley No.252/07 y su reglamento el decreto 281/07 y 323/2014, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

Para la implementación del sistema de comunicación organizacional, se realizó un cronograma, el cual se aprobó por acuerdo No 62 del consejo de dirección de la ENSA S.A. del 28 de Junio 2011, en el cual se muestra lo relativo a la comunicación interna. (Ver Anexo # 4).

Las acciones previstas en el cronograma fueron concebidas por etapas atendiendo a los recursos destinados a estos fines. En una primera etapa se priorizó todo lo relacionado con la elaboración y diseño de los manuales de gestión de comunicación e identidad visual, niveles de aprobaciones, acciones de comunicación interna, tales co-

mo capacitación a los trabajadores, información a las organizaciones políticas y de masas, ampliación de las actividades de confraternización donde participan todos los trabajadores de la ENSA S.A.

En la segunda etapa, se consideraron las acciones relacionadas con los soportes informáticos y acciones para los soportes de la nueva identidad y en una tercera etapa lo relacionado con el cambio de identidad visual e imagen.

El cronograma de implementación del sistema de comunicación organizacional se diseñó teniendo en cuenta aspectos tales como: identidad visual, comunicación interna, promoción y publicidad y relaciones públicas. La comunicación interna comprende 17 tareas, las cuales contemplan acciones vinculadas a elementos necesarios para el funcionamiento adecuado del sistema de comunicación como la retroalimentación, al establecer espacios de opinión en canales mediatizados como la página web, así como aspectos vinculados a los insumos del sistema como lo es la información al tener en cuenta la actualización de estos canales como murales y pizarras informativas. Incluye aspectos para mejorar la motivación de los trabajadores como instaurar reconocimientos, establecer emulación por el mejor equipo de trabajo y tareas vinculadas a la capacitación a trabajadores.

La autora considera que en el cronograma no se incluyen tareas de evaluación de la comunicación interna para conocer cómo marcha y comparar con lo que debía ser, lo cual es un aspecto importante en la gestión del sistema de comunicación interna, además el mayor peso se refleja en acciones destinadas al mejoramiento de la imagen externa visual de la entidad y no a acciones destinadas a la comunicación interna.

### **2.3.- Evaluación del funcionamiento del sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A.**

Para diagnosticar el estado del sistema de comunicación interna en la ENSA S.A. se diseñó un sistema de captación de información que utiliza cuatro métodos para la recolección de datos: el análisis documental, la encuesta a empleados y directivos, la entrevista a directivos y la observación directa.

El análisis documental permitió profundizar en el conocimiento de la historia de la entidad, las relaciones de trabajo entre las áreas, sus funciones específicas, los documentos normativos, la estructura organizacional, y la misión, la visión, los valores compartidos y su objeto social.

Para dicho análisis fueron revisados los siguientes documentos institucionales:

- Manual general de la organización.
- Manual de calidad.
- Informe del resultado de la aplicación de la guía de autocontrol 2013.
- Informe de balance 2013.
- Expediente de perfeccionamiento empresarial.
- Objetivos estratégicos aprobados para el año 2014.
- Manual de gestión de comunicación de la ENSA S.A.
- Manual de identidad visual de la ENSA S.A.
- Diagnóstico de perfeccionamiento empresarial 2014

El método de la observación constituyó otro instrumento importante, ya que permitió conocer el comportamiento del objeto de investigación tal y como este se manifiesta en la realidad, y obtener información directa e inmediata sobre el fenómeno en estudio. Se utilizó la observación participante en asambleas sindicales, fórum de ciencia y técnica con el objetivo de valorar la comunicación interna en estos espacios de discusión.

Para ello se utilizó la guía de observación para asambleas diseñada por Marrero (2012) y adaptada por la autora (Ver Anexo # 5) y cuya información obtenida se muestra en el anexo # 6. Además se diseñó una guía de observación para el fórum de ciencia y técnica de elaboración de la autora (Ver Anexo # 7) y donde la información obtenida se muestra en el anexo # 8.

Se utilizó la encuesta, método de adquisición de información, dirigida directamente a los sujetos de investigación de las cinco unidades de análisis y aplicada de manera anónima, lo que permitió conocer las percepciones de los individuos encuestados sobre el fenómeno analizado (Ver Anexo # 9) y arribar a conclusiones cualitativas y cuantitativas.

Se consideró apropiado emplear en el diagnóstico la entrevista a los directivos de las unidades de análisis, para conocer los criterios que poseen en cuanto al funcionamiento del sistema de comunicación interna. (Ver Anexo # 10).

Los resultados cuantitativos de las entrevistas a directivos y encuestas a los empleados se muestran en el Anexo # 11.

### **2.3.1.- Población y muestra**

Las unidades de análisis en la presente investigación fueron: la casa matriz, la UEB de Santa Fe, la UEB Los Palacios, la UEB Sancti Spíritus y la UEB Bayamo. La selección de las unidades de análisis a estudiar se realizó teniendo en cuenta el nivel de ventas en los últimos años de las UEB seleccionadas, la cantidad de quejas y denuncias recibidas de la UEB Bayamo (Anexo # 12), el carácter metodológico de la casa matriz, que hace imprescindible su inclusión en el estudio y el tipo de servicio prestado por la UEB Santa Fe, diferente al resto de las UEB. Vale señalar que si bien en la muestra no están representadas todas las entidades del país, en ellas se concentra el 77% del personal dedicado a estas tareas (377 de un total nacional de 489).

El software utilizado para el cálculo del tamaño de la muestra fue “Calcule su muestra gratis”\* el cual indica que para 191 trabajadores es una muestra representativa, con un error máximo del 5% y un grado de confianza de 95%.

La población o universo de estudio se conforma por las categorías ocupacionales de directivos y empleados de la ENSA S.A. en las unidades de análisis. La muestra total abarcó al 51% del tamaño del universo total 377 y fue de 191 personas como se refleja en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Descripción del universo y la muestra

Categorías	Universo	Muestra
Directivos	34	28
Empleados	343	163
Totales	377	191

\* [www.netquest.com/es/panel/calidad-iso26362.html](http://www.netquest.com/es/panel/calidad-iso26362.html).

Para realizar la investigación de terreno, se adoptó un muestreo probabilístico estratificado intencional para encuestar a los trabajadores, para ello se realizó una estratificación por unidades de análisis para lograr una distribución proporcional al tamaño de los estratos en el universo. (Ver Figura 2.1).

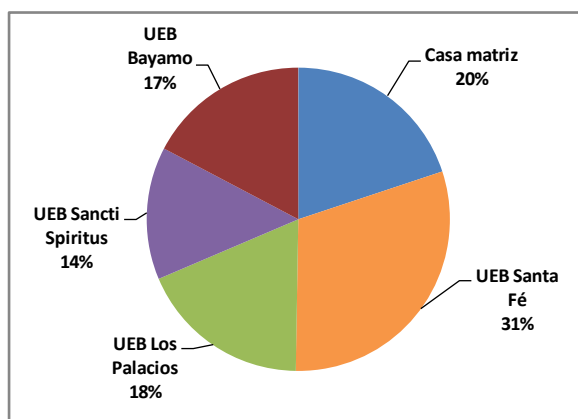


Figura 2.1 Encuestados por entidades.

Fuente: Elaboración de la autora.

Para el procesamiento de la información se utilizó el software CsPro versión 4.0, el cual es un paquete orientado a censos y encuestas, que facilita el ingreso de datos, aplicaciones de validación, detección de errores, tabulaciones rápidas para el análisis y la divulgación de los datos, desarrollado por el Buro de Censos de los Estados Unidos. (Census and Survey Processing System).

### 2.3.2. Resultados de la aplicación de los métodos de captación de la información.

Los principales elementos que aportaron la aplicación de los instrumentos mencionados en el epígrafe 2.3, y su triangulación (Ver Anexo # 13); se presentan por las variables diagnosticadas.

#### Flujos de comunicación y Tipos de mensajes.

En cuanto a los flujos de comunicación vertical (ascendente y descendente), los resultados indican que prevalece la comunicación de los superiores hacia los subordinados, evidenciado en las entrevista realizadas a los 23 directivos, los cuales identificaron a la comunicación como un proceso de transmisión de la información, alegando que *me-*

diante la comunicación es que los trabajadores se mantienen informados sobre las principales tareas a realizar, así como reconocen que la prontitud en la información son elementos claves en este proceso.

El análisis anterior se ajusta a los resultados obtenidos sobre los tipos de mensajes que predominan en las encuestas realizadas a los trabajadores; donde los mensajes de tareas, prevalecen con un 57,6% en relación con los de mantenimiento con un 55%.

Este análisis demuestra que la comunicación se trabaja algo formal, donde influye el envío de órdenes a lo largo de la jerarquía y proporciona a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, lo cual se demuestra en la información obtenida de las encuestas, donde prevalece la opinión de los trabajadores encuestados, que la información proveniente del nivel de jefe inmediato superior es de un 84,8%. (Ver Figura 2.2).

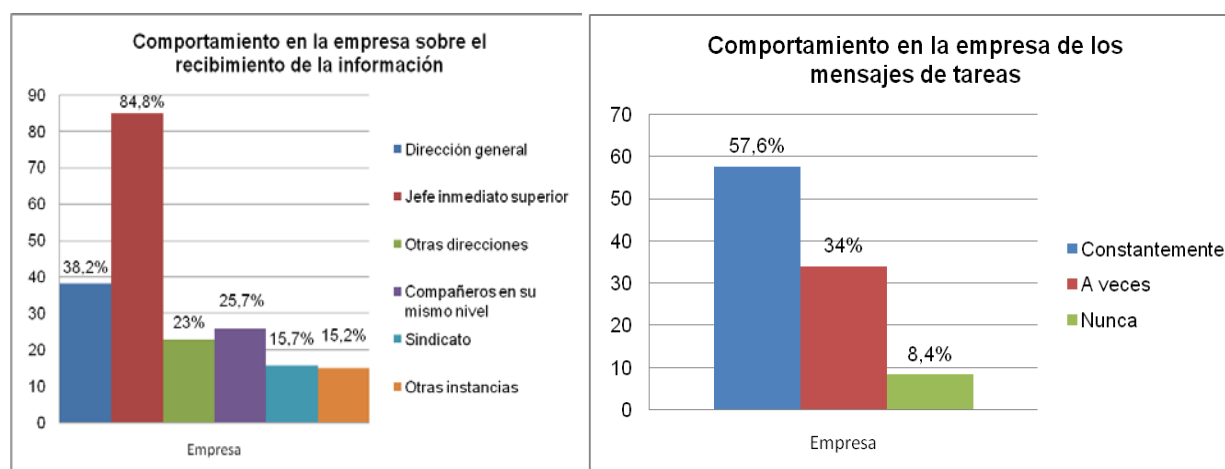


Figura 2.2 Comparación de la información recibida; con los mensajes de tareas.

Fuente: Elaboración de la autora.

En la revisión documental efectuada en ENSA S.A (2014), se pudo evidenciar que: “No siempre los jefes directos de los trabajadores saben transmitir a sus subordinados con la claridad debida los asuntos que les atañen” (p.20), e igualmente se constató que “... en algunos de los casos no se prepara bien la información a dar y a las personas que deben apoyar la decisión, ésta carece de todos los elementos y surgen incomprensiones que generan quejas y reclamaciones que pudieran ser evitadas.”(p.20), por lo que se



demuestra que los mensajes carecen de claridad para su transmisión, donde el lenguaje utilizado y el modo de transmisión no son accesibles para el receptor, creando fallas en la retroalimentación del sistema.

Sobre el comportamiento de los mensajes de tareas los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores muestran que los subordinados conocen bien cómo realizar el trabajo, los objetivos que deben alcanzar, y son capaces de captar la información adecuadamente para la realización del mismo. A su vez estos resultados se corresponden con los obtenidos sobre de quien se recibe la información, donde en mayor medida se destaca la recibida por el jefe inmediato superior; sin embargo según lo planteado en el párrafo anterior, los mensajes carecen de claridad en su transmisión, lo que se infiere que existen dificultades en la transmisión de la información y la transmisión de los mensajes de tareas pueden no ser comprendidos en su totalidad.

En cuanto a los mensajes de mantenimiento los cuales colaboran a la supervivencia de la institución como sistema, los resultados de las encuestas a los trabajadores indican que los directivos incentivan la integración de los elementos que componen el sistema para el logro de los objetivos de la organización.

Con relación a los mensajes humanos los resultados muestran que no son frecuentes estos mensajes; importantes para propiciar las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la entidad e incentivar fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional.

En cuanto a la comunicación entre los departamentos o áreas de la institución y la colaboración en el trabajo en equipo, los trabajadores encuestados identificaron con mayor incidencia la opción de regular, lo que evidencia que la colaboración en el trabajo en equipo no es la óptima, contradiciendo lo expuesto en el epígrafe 2.1, donde se reconoce como uno de los valores de la organización el trabajo en equipo. Este resultado anterior es similar e inciden sobre las manifestaciones que se procuran más frecuentes en relación con la comunicación en la ENSA S.A., donde la existencia de poca comunicación entre los grupos, es la manifestación que predomina. (Ver Figura 2.3).

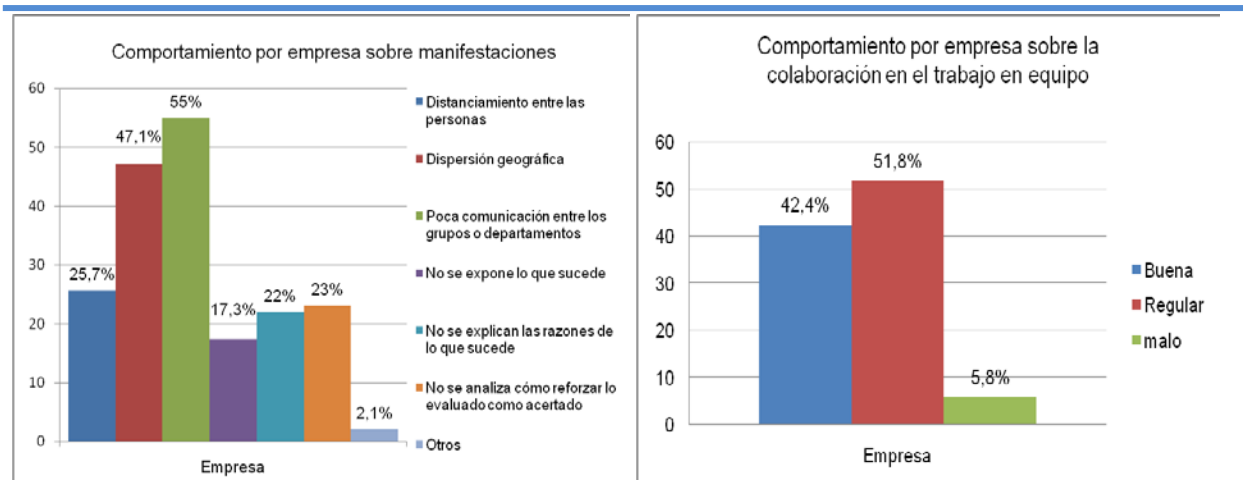


Figura 2.3. Comparación de la comunicación entre los grupos y la colaboración en el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración de la autora.

Los resultados anteriores demuestran que existen dificultades en la comunicación horizontal, lo cual trae como consecuencias la falta de integración para acometer las tareas y lograr los objetivos de la organización.

En cuanto a la participación de los trabajadores en la dirección, el 66,5% de los trabajadores encuestados consideró que “a veces” se consulta a los trabajadores la toma de decisiones, lo cual es reconocido por el 71,4% de los directivos y el 65,6% de los empleados, tal como se muestra en la figura 2.4.

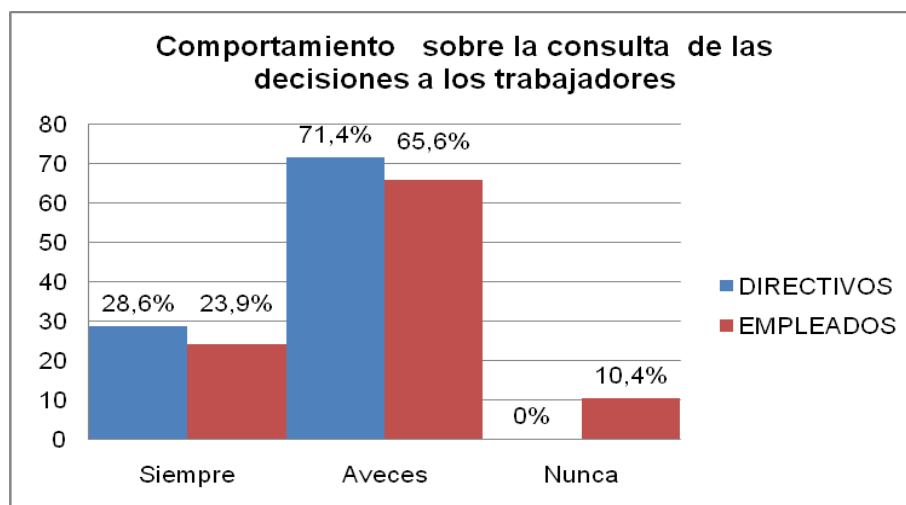


Figura 2.4 Comportamiento sobre la consulta de las decisiones a los trabajadores.

Fuente: Elaboración de la autora.

Al analizar este criterio se puede observar que los empleados reconocen en menor medida que se consulta a los trabajadores la toma de decisiones, lo que evidencia que no se les toma en cuenta ni se les escuche sus opiniones y de esta manera no pueden aportar criterios sobre sus planes y estrategias. En el diagnóstico de perfeccionamiento empresarial 2014 resalta la poca participación de los trabajadores en la solución de problemas y en las propuestas de elaboración de los objetivos y estrategias de la organización.

El 89,3 % de los directivos planteó que las decisiones “a veces” suelen modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores, mostrando una cifra menor, pero igual de alta, los empleados con 71,2%. Esto sugiere que las decisiones no son modificadas a partir de los argumentos de los subordinados lo que no permite conocer los problemas, conocer lo que no marcha bien y lo que no tiene eficiencia, todo lo cual indica rasgos de deficiencias en la comunicación ascendente.

### **Tipos de comunicación formal e informal.**

Los resultados expresan que en la ENSA S.A. existe presencia de comunicación informal importante, manifestado en los rumores, donde los directivos son los que la perciben en mayor medida, para un 50%. Algunos directivos entrevistados plantean que cuando se origina un rumor se toman acciones oportunas para eliminarlos, y otros reconocen lo contrario, no existiendo homogeneidad de criterios, lo que se infiere que no se toman acciones oportunas para eliminar el rumor.

Existe una relación directa entre la necesidad de información que refieren los trabajadores y el crecimiento del rumor; según los resultados obtenidos, de lo que se infiere que existe necesidad de información, ya que el mayor porcentaje del total de trabajadores encuestados, con un 44,5%, plantean que existen rumores en la ENSA S.A. Al existir dificultades en el elemento de insumo del sistema o carencia de la información, implica que se cree incertidumbre en el sistema de comunicación.

En cuanto la oportunidad con que se recibe la información, los resultados obtenidos en el estudio evidencia que prevalecen los criterios de que la información se recibe en tiempo.

Respecto a la frecuencia con que se originan los rumores, los trabajadores encuestados identifican en mayor porcentaje los frecuentes con un 44%, lo que demuestra que existen deficiencias de los canales formales para proveer una comunicación rápida y oportuna, así como el proceso de retroalimentación, que provoca que la estabilidad del sistema se vea afectado al existir ruido y no poder recibir permanentemente información acerca de los resultados, por lo que el principio de homeostasis no se cumple en su totalidad.

Si este tipo de comunicación no es bien manejada por la dirección pudiera dar lugar a conflictos debido a que el mensaje es modificado según transita por los canales informales, además de resultar una barrera para la consecución de los objetivos de la organización.

### **Medios y canales de comunicación interna**

Según los resultados de la encuesta realizadas a los trabajadores, los canales de comunicación más utilizados para recoger sugerencias o información de los trabajadores son los matutinos con un 79.6%, los documentos rectores con un 78%, las asambleas de afiliados con un 68.6%, las reuniones con un 66,5%. En las entrevistas realizadas a los directivos en su totalidad reconocen que los principales canales de comunicación utilizados en la ENSA S.A. son los directos, por lo que existe homogeneidad de criterios.

De lo anterior se evidencia que en la ENSA S.A. son más utilizados los canales directos, aquellos que dependen de la habilidad y capacidad de los individuos para comunicarse cara a cara; lo cual es bueno ya que permite, la retroalimentación inmediata, verificar la comprensión y el efecto del mensaje transmitido; obtener la información que trasmite el lenguaje gestual, corporal o no verbal; la riqueza de matices que se introducen con la entonación, el ritmo, el énfasis; la posibilidad de transmitir, captar y generar sentimientos; sin embargo se evidencia en la revisión documental que los mensajes carecen de claridad para su transmisión, donde el lenguaje utilizado y el modo de transmisión no son accesibles para el receptor.

Según las encuestas aplicadas a los trabajadores, el uso de la intranet como canal de comunicación mediatizado, no se encuentra disponible para un 43,5% de los trabajadores encuestados, lo que demuestra inaccesibilidad de este canal de comunicación; el cual por sus características de inmediatez y extensión, es de primordial importancia para la comunicación entre las entidades.

De los trabajadores encuestados que tienen disponibilidad de este canal de comunicación, el 63% lo catalogan de útil, lo cual reafirma la importancia que merece la intranet en el sistema de comunicación de la empresa.

El 100% de los directivos encuestados reconocen los matutinos como un espacio útil y en las entrevistas realizadas a los directivos los matutinos es una de las vías que reconocen que se utilizan en la ENSA S.A. para comunicarse con los trabajadores.

De las 5 entidades encuestadas, los trabajadores la UEB Los Palacios con un 11.4 % y la UEB Bayamo con 3 % plantean que es un medio no disponible, lo que demuestra que no se realizan los matutinos habitualmente en estas entidades.

Estos matutinos tienen el objetivo fundamental de transmitir informaciones y un espacio de intercambio con los trabajadores, lo preside el representante de la sección sindical con un representante del consejo de dirección. En la casa matriz existe una buena participación lo cual se reafirma con el 81.6% que lo reconoce como útil, se realizan todos los martes de cada semana y están organizados por direcciones, de manera que todos los miembros de la organización participen. En los matutinos se abordan temas como los cumpleaños del mes, noticias nacionales e internacionales, cumplimiento operativo del plan técnico económico con los datos al cierre de la semana y el acumulado hasta la fecha, efemérides de la semana y se aprovecha el espacio para dar a conocer alguna orientación puntual a los trabajadores.

Según lo planteado en las encuestas, los espacios fundamentales de participación de los trabajadores actualmente que reconocen como medio no disponible son: radio base con un 77.5%, periódicos o revistas internas con un 63.9%, boletín digital con un 52.4%, intranet con un 43.5% y el buzón de ideas y sugerencias con un 34.6%.

Sobre el buzón de ideas y sugerencias, es necesario comentar que su diseño es una de las acciones planificadas en el cronograma para la implementación del sistema de comunicación, donde se diseñó una metodología para su uso y se realizó una acción de capacitación a los trabajadores, ubicándose en la recepción de la entidad en un lugar visible y de fácil acceso a todos los trabajadores. En la casa matriz existen un 23.7% de los encuestados que plantean que es un medio no disponible, con 21,4% de los directivos y un 36.8% de los empleados, lo que evidencia que aún existen trabajadores, incluyendo directivos que no están identificados con el uso de este medio.

Otro medio que es diseñado en la ENSA S.A. es el boletín digital interno con una frecuencia mensual por la especialista que atiende la actividad de comunicación de la casa matriz y se envía a todos los trabajadores de la casa matriz que tienen acceso al correo electrónico y a los especialistas comerciales de las UEB para su posterior divulgación. Su contenido está relacionado con informaciones generales de la empresa en cuanto a cumplimiento de indicadores económico, indicadores de explotación de la técnica e indicadores comerciales. Además contiene otras secciones, como un editorial, donde se dan a conocer temas de reflexión vinculados con las políticas y estrategias de la organización, las efemérides del mes, las afectaciones de reuniones principales durante el mes y resultados de eventos.

El boletín digital según las entrevistas realizadas a los directivos, no lo conocen en las UEB, lo que evidencia que al recibirlos en las UEB mediante correo electrónico; no se divulgan y los resultados obtenidos en las encuestas a los dos grupos ratifican lo planteado, reconociendo como medio no disponible e incidiendo en mayor medida la UEB Santa Fe en un 75,9% de los encuestados, la UEB Bayamo en un 57,6%, la UEB Sancti Spíritus en un 55,6 %, la UEB Los Palacios en un 45,7%.

Según apreciación en la observación participante y en las entrevistas realizadas estos medios deben servir no sólo para emitir información, sino también para canalizar ideas y sugerencias planteadas por los trabajadores y no se aprovechan para eso.

En el cronograma de implementación del sistema de comunicación una de las actividades a cumplimentar es el rediseño de la página web, lo cual facilitaría la divulgación del

boletín digital y de otros soportes. En el transcurso de la investigación se encuentra en fase de rediseño.

### **Ambiente interno**

En relación con el clima laboral se evidencia que; a nivel de empresa, el clima se califica entre bueno y regular, donde prevalece el criterio de regular con un 46,6%, por lo cual se deriva que esta variable ha tenido una tendencia desfavorable y que merece un seguimiento en su estudio para revertir su comportamiento.

A nivel de directivos y empleados encuestados, se aprecia homogeneidad de criterios con relación al clima laboral donde tanto los empleados como los directivos califican en un 46,6% a este de regular, por lo que se infiere que el clima laboral es una variable que tiene un comportamiento que no es el deseado.

La UEB que mayor incidencia tiene en estos bajos resultados del clima laboral es la UEB Bayamo, donde los empleados encuestados en un 70,4%; y los directivos en un 50%; lo clasifican como regular. Estos datos son consistentes con lo observado en los documentos, donde se plantea que la UEB Bayamo es la que mayor quejas y denuncias registradas tiene en los últimos tres años, por lo que es un elemento que confirma que existen inconformidades e insatisfacciones que repercuten en el clima de la organización y por consiguiente en el ambiente interno .

En el análisis sobre el ambiente interno predomina el criterio de que la ENSA S.A. es una gran familia, sin embargo al comparar los datos del ambiente interno con los datos del clima laboral se evidencia que existen criterios contrapuestos, lo que demuestra que existe una afectación en el elemento de ambiente que es uno de los conceptos básicos a analizar en cualquier sistema, lo que se debe seguir investigación y aplicar otros instrumentos que propicien un análisis más profundo sobre el ambiente interno que se vive en la ENSA S.A. (Ver Figura 2.5).

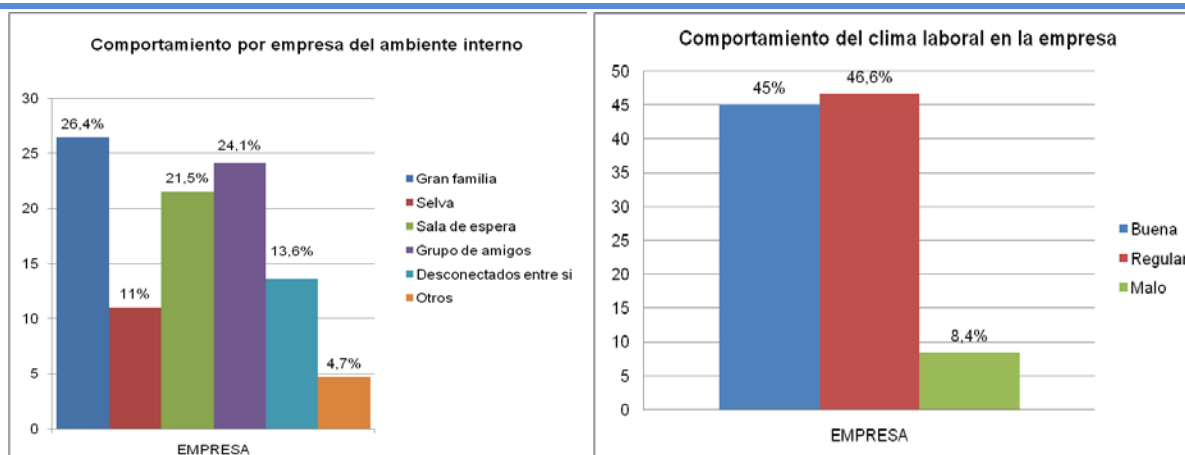


Figura 2.5. Comparación del ambiente interno y el clima laboral.

Fuente: Elaboración de la autora.

Además de las variables diagnosticadas existen elementos que merecen ser considerados en el diagnóstico e inciden en el funcionamiento del sistema de comunicación interna en ENSA S.A., lo cual es consecuente con los niveles de abstracción de Nosnik y se refiere a la función, evaluadora.

Respecto a la evaluación del sistema de comunicación, los directivos entrevistados plantean que no conocen que se evalúe y sólo el director comercial de la casa matriz responsabilizado con el sistema de comunicación de la ENSA S.A. manifiesta que la situación de la comunicación se evalúa una vez al año en las rendiciones de cuenta al consejo de dirección, refiriendo aspectos del cronograma de implementación del sistema de comunicación, así como reconoce que no se realizan estudios, no se aplican instrumentos para evaluar el sistema de comunicación y no existen indicadores para su medición, sin embargo los directivos encuestados en su totalidad reconocen que la gestión de la comunicación es un proceso necesario para producir los resultados previstos en la ENSA S.A.

Los especialistas comerciales de las UEB informan mensualmente a través de un modelo a la especialista comercial de la casa matriz que atiende la actividad de comunicación, las acciones de comunicación realizadas, los participantes, responsables, fecha y observaciones generales. Este mecanismo de control es mecanicista y burocrático, ya que la comunicación interna no es posible controlarla por cantidad de acciones.



Los directivos entrevistados en su mayoría califican a la comunicación como un proceso estratégico, pero no supieron justificar su elección. Estos resultados, indican que existe cierto reconocimiento por parte de los directivos en cuanto al carácter estratégico de la comunicación, mediante la cual se establece la integración de sus individuos y la coordinación de las acciones para el logro de los objetivos propuestos; sin embargo al no tener claridad en su elección, las acciones de capacitación pueden convertirse en una vía de solución para profundizar en su carácter estratégico. Estas acciones de capacitación incluyen diferentes públicos como son: personal de contacto, reserva de cuadros, miembros del consejo de dirección, especialistas comerciales en las UEB y casa matriz y personal de nuevo ingreso.

En las UEB, los especialistas comerciales a cargo de la actividad de comunicación no han desarrollado acciones de capacitación a los trabajadores ya que alegan que las funciones que tienen en la actividad comercial es muy amplia y no pueden dedicarle tiempo suficiente y con la calidad que se requiere a la actividad.

Para el control de las acciones de capacitación se diseñó un modelo donde se recogen los temas a impartir, la modalidad de la acción, la fecha y al público que es dirigido. En total se han realizado 88 acciones de capacitación en la casa matriz desde comienzos de la implementación del sistema de comunicación hasta el momento de la presente investigación y 30 acciones en la UEB de Bayamo realizadas por la especialista de la casa matriz en visita realizada a la UEB, a los miembros del consejo de dirección y a los trabajadores del taller de reparaciones. El resto de las UEB no han podido mostrar evidencias de las acciones de capacitación una vez que son inspeccionados.

En cuanto a la situación actual percibida por los directivos y empleados, los resultados demuestran que prevalece el criterio de mejora en cuanto a la comunicación en la ENSA S.A., sin embargo sobre el comportamiento futuro, existen diferencias de opiniones entre los trabajadores encuestados, coincidiendo el porcentaje de los que tienen el criterio que mejorará y los que afirman que se mantendrá igual; lo cual demuestra que existen rasgos de desconfianza en el mejoramiento del sistema de comunicación interna en un futuro.

Algunos directivos desconocen la existencia del presupuesto asignado para la actividad de comunicación, principalmente los directivos de las UEB y los que plantean que existe presupuesto asignado a las comunicaciones lo asocian a partidas relacionadas con las info comunicaciones y promoción y publicidad; las cuales están centralizadas en la casa matriz, así mismo plantean que la cifra es muy limitada y para su utilización requiere de la autorización de la alta gerencia y de la salud financiera de la empresa en el momento de su utilización.

De lo anterior se puede concluir que los mayores desafíos a los que se enfrenta la ENSA S.A. con respecto a la comunicación organizacional son;

- Mantener informados a los trabajadores con informaciones oportunas y claras.
- Darle mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones.
- Mejorar las relaciones entre las áreas.
- Lograr que la gestión de la comunicación interna en la ENSA S.A. funcione con enfoque en sistema.

### **Capítulo 3: Medidas correctivas para el sistema de comunicación organizacional interna de la Empresa nacional de servicios aéreos S.A.**

El objetivo del capítulo consiste en elaborar medidas correctivas en el sistema de comunicación organizacional interna en la ENSA S.A., luego de una valoración integral de los resultados obtenidos en el diagnóstico. El capítulo comienza con un análisis de causa – efecto, donde luego de un análisis por parte del equipo de trabajo y según los resultados obtenidos de este análisis, se muestra la necesidad de establecer cambios en el sistema de comunicación interna en ENSA S.A. a partir de los principales retos y de las funciones del ciclo administrativo, así como demostrar la coherencia entre los cambios propuestos y las medidas correctivas elaboradas. Tras elaborar estas medidas correctivas, se diseñó un plan de acción de manera tal que propicie el cambio en las prácticas comunicacionales de la organización para que la comunicación funcione como un proceso dialógico, participativo y transformador y con ello, que esta incida en el clima laboral de la organización y el logro de sus metas.

#### **3.1.- Análisis causal.**

Este epígrafe tiene el propósito de, a partir de los principales resultados obtenidos del diagnóstico efectuado en el capítulo 2, valorar los aspectos que inciden en el funcionamiento inadecuado del sistema de comunicación organizacional interno de la ENSA S.A. Para realizar este análisis se cuenta con un listado de 33 hallazgos que están organizados según las variables mencionadas en el capítulo 1 y otros resultados obtenidos, los cuales se mencionan a continuación:

#### **Flujos de Comunicación.**

1. Prevalece la comunicación de los superiores hacia los subordinados (comunicación descendente).
2. Los directivos identifican a la comunicación como un proceso de transmisión de la información.

3. Los tipos de mensajes que predominan son los mensajes de tareas y de mantenimiento, por lo que la comunicación se trabaja formalmente, donde prevalece el envío de órdenes a lo largo de la jerarquía.
4. La colaboración en el trabajo en equipo no es la óptima, existe poca comunicación entre los grupos, (dificultades en la comunicación horizontal).

#### **Tipos de mensajes.**

5. No son frecuentes los mensajes humanos importantes para propiciar las relaciones interpersonales.

#### **Tipos de comunicación.**

6. Importante presencia de comunicación informal manifestada en rumores.
7. No se toman acciones oportunas para minimizar el rumor.
8. Las informaciones transmitidas no son claras, precisas y oportunas.

#### **Medios y Canales de Comunicación.**

9. Los canales menos utilizados son los mediatizados: radio base, boletín digital, buzón de ideas y sugerencias.
10. La intranet es un medio no accesible (solamente accesible para personal de oficinas). Los trabajadores de los talleres Ejemplo, Jefes de Brigada, no tienen acceso a la intranet.
11. En la UEB “Los Palacios” y UEB “Bayamo” no se realizan habitualmente los matutinos.
12. El boletín digital carece de información motivadora.
13. La página Web no está actualizada (se encuentra en fase de rediseño desde el 2014).
14. En las reuniones no todos los participantes se preparan bien por lo cual sus aportes no tienen la calidad que requieren los temas que se tratan, incumpléndose el artículo 85 principio 37 del decreto 281/2007, donde se establece la importancia de realizar las reuniones sobre la base de una correcta preparación.

### **Ambiente interno.**

15. El clima laboral en el diagnóstico, fue una variable que reveló un comportamiento no deseado (Regular).
16. La UEB de Bayamo, es la UEB que más quejas y denuncias tienen en los últimos tres años (evidenciado en documentos) y los resultados sobre el clima en el diagnóstico, son consistentes con lo observado en los documentos, donde fue la UEB que mayor incidencia desfavorable tuvo en cuanto al clima laboral.
17. Existen criterios contrapuestos sobre el ambiente interno y el clima laboral.
18. No se toman en cuenta ni se escuchan las opiniones de los trabajadores (participación de los trabajadores en la dirección). Resalta la poca participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la propuesta de elaboración de los objetivos y estrategias de la organización (comunicación ascendente).

### **Otros resultados referentes a la gestión de comunicación obtenidos del diagnóstico:**

19. No se evalúa el sistema de comunicación, (solamente una vez al año se rinde cuenta en el consejo de dirección sobre la implementación del cronograma).
20. No se realizan estudios, ni se aplican instrumentos para evaluar el sistema de comunicación.
21. Desconocimiento por parte de los directivos de los instrumentos (manual de gestión de comunicación, manual de identidad visual) que rigen las pautas del sistema de comunicación. El principio de entropía se cumple de manera positiva al existir desconocimientos de los manuales.
22. En la ENSA S.A. el mecanismo de control establecido para el sistema de comunicación interna no es adecuado, por lo que no se pueden medir los resultados.
23. Las funciones que debe ejercer el especialista comercial están compartidas con las funciones de comunicación.
24. Ausencia de una estructura especializada.

25. El proceso de comunicación no está incluido en el mapa de procesos de la organización, lo que contribuiría a determinar el impacto de mejora, así como la evolución del cambio en la implementación del sistema de comunicación.
26. La misión no caracteriza a la organización, expresa sólo los servicios que se prestan y no las necesidades que se satisfacen en los clientes, por tanto está orientada al servicio, además está desactualizada y no expresa sus competencias distintivas.
27. Los retos planteados en la visión están sobrevalorados ya que sobrepasa las posibilidades de la empresa, además no constituye una aspiración clara, creíble y posible de alcanzar y no tiene horizonte temporal.
28. No existe pleno conocimiento por parte de los trabajadores de la ENSA S.A. de la misión y visión.
29. Los objetivos estratégicos de la ENSA no son retadores, están expresados como tareas que la organización debe realizar en el desarrollo de sus funciones, no están destinados al cumplimiento de la visión y no son medibles, lo que dificulta su control posterior.
30. Las funciones de cada división estructural están definidas en el expediente de perfeccionamiento empresarial, pero son 126, lo que no permite que exista un seguimiento en la evaluación y control de las mismas, incluso existen algunas funciones que no son tales, sino tareas a cumplir que distorsionan el sentido del análisis posterior.
31. Existen algunos elementos presentes en las políticas de comunicación que no se cumplen, como es el nivel de subordinación metodológica a niveles superiores y la participación de la especialista en los consejos de dirección.
32. El manual de gestión de comunicación presenta dificultad para su comprensión.
33. En el cronograma de implementación del sistema, no se incluyen tareas de evaluación de la comunicación interna y el mayor peso se refleja en acciones destinadas al mejoramiento de la imagen externa visual de la entidad y no a acciones destinadas a la comunicación interna.

Trabajar con un listado tan amplio es muy difícil, ya que no permite concentrar los esfuerzos en cuestiones fundamentales que; de dársele solución a las causas que la provocan, permiten obtener resultados significativos, por lo que se requiere realizar una reducción de listado como un instrumento que permite lograr un consenso.

Dada la importancia del tema, fue necesario, la participación de especialistas y directivos que tuvieran la experiencia y conocimiento sobre el proceso de comunicación, motivo por el cual como primer paso se escogieron a trabajadores y directivos vinculados con la esfera de la comunicación y a especialistas que puedan hacer aportes significativos desde el punto de vista de las especialidades que desarrollan. Luego de su selección se realiza una reunión con el grupo seleccionado y se les explica el objetivo y la forma en que se procederá a aplicar la técnica de reducción de listado.

Fueron seleccionados cinco trabajadores los cuales se relacionan en tabla 3.1.

*Tabla 3.1 Relación de trabajadores seleccionados.*

Nombre y Apellidos.	Cargo.	Área.
Santiago Delgado López	Director comercial	Comercial
José Carames Santana	Especialista principal del área de informática	Informática
María Caridad Aguilera Aguilera	Especialista de calidad	Grupo de organización y control
Ernesto Mesa Casanova	Miembro del grupo I+ D	Comercial
Melbys Brito Rojas	Especialista en gestión documental	Grupo de organización y control

*Fuente: Elaboración de la autora.*

Para la selección de estos trabajadores se consideraron los siguientes criterios:

- Directivo del área vinculada con el sistema de comunicación.
- Especialista encargado en la gestión de info comunicaciones.
- Experiencia con más de 5 años en la función que desempeñan.

- Permanencia en la institución antes de la implementación del sistema de comunicación en la ENSA S.A.
- Graduado de nivel superior.
- Personas reflexivas.
- Disposición a colaborar ampliamente en la investigación.
- Conocimiento de las técnicas de dirección.
- Experiencia de trabajo como dirigente en la organización de estudio.
- Capacidad para aportar con sus criterios a la investigación.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Nivel de compromiso con el autor de la investigación.

Después de la reunión inicial se aplicó la técnica de reducción del listado; se realizó un análisis de contenido de manera que todos los miembros del grupo tuvieran la misma oportunidad de opinar y sugerir sobre el asunto en estudio y así se eliminarían duplicidades, se integrarían ideas afines y se aprovecharía la capacidad creativa de los miembros; considerando los elementos esenciales que determinó el equipo de trabajo y que se relacionan a continuación:

1. Presencia de comunicación informal manifestada en los rumores.
2. Deficiencias de los canales formales para proveer una comunicación rápida y oportuna.
3. Necesidad de información.
4. Deficiencias en las informaciones transmitidas.
5. Los directivos identifican a la comunicación como un proceso de transmisión de información (comunicación descendente).
6. Procesos de retroalimentación deficientes.
7. Predominio de mensajes de tareas y de mantenimiento.
8. Ausencia de mensajes humanos que propicien las relaciones interpersonales.
9. Predominio de comunicación descendente.
10. El trabajo en equipo no es óptimo. Existe poca comunicación entre los grupos.
11. Poca participación de los trabajadores en la solución de los problemas.
12. No existencia de medios que involucren a todo el personal.



13. Los medios carecen de un enfoque proactivo con información motivadora.
14. Falta de actualización de los medios existentes.
15. No se evalúa sistemáticamente el sistema de comunicación interna.
16. No se realizan estudios, ni se aplican instrumentos para evaluar el sistema de comunicación interna.
17. Desconocimiento por parte de los directivos de los instrumentos que rigen las pautas del sistema de comunicación.
18. Mecanismos de control no adecuados.
19. Funciones compartidas.
20. Ausencia de una estructura especializada.
21. Proceso de comunicación no incluido en el mapa de procesos de la organización.
22. No existe pleno conocimiento por parte de los trabajadores de la ENSA S.A. de la misión y visión.
23. Las partidas en el presupuesto general de la ENSA S.A. relacionadas con la comunicación interna están asociadas a las info comunicaciones.

Para integrar la información anterior se escogió aplicar la herramienta conocida por el diagrama de causa y efecto o Ishikawa, el cual es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden generar un problema (efecto). También es conocido como diagrama espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado.

El equipo de trabajo construyó el diagrama e identificó como problema o efecto final el inadecuado funcionamiento del sistema de comunicación de ENSA S.A. En el extremo de las “espinas principales” se colocaron los factores principales que contribuyen al efecto, agrupados en los elementos que desde la perspectiva social puede ser analizado cualquier sistema según el modelo de María Luisa Muriell y Gilda Rota: producto, medios, transformación, ambiente y coordinación y en cada una de las espinas principales se colocaron los factores específicos considerados como causas. (Ver Figura 3.1).

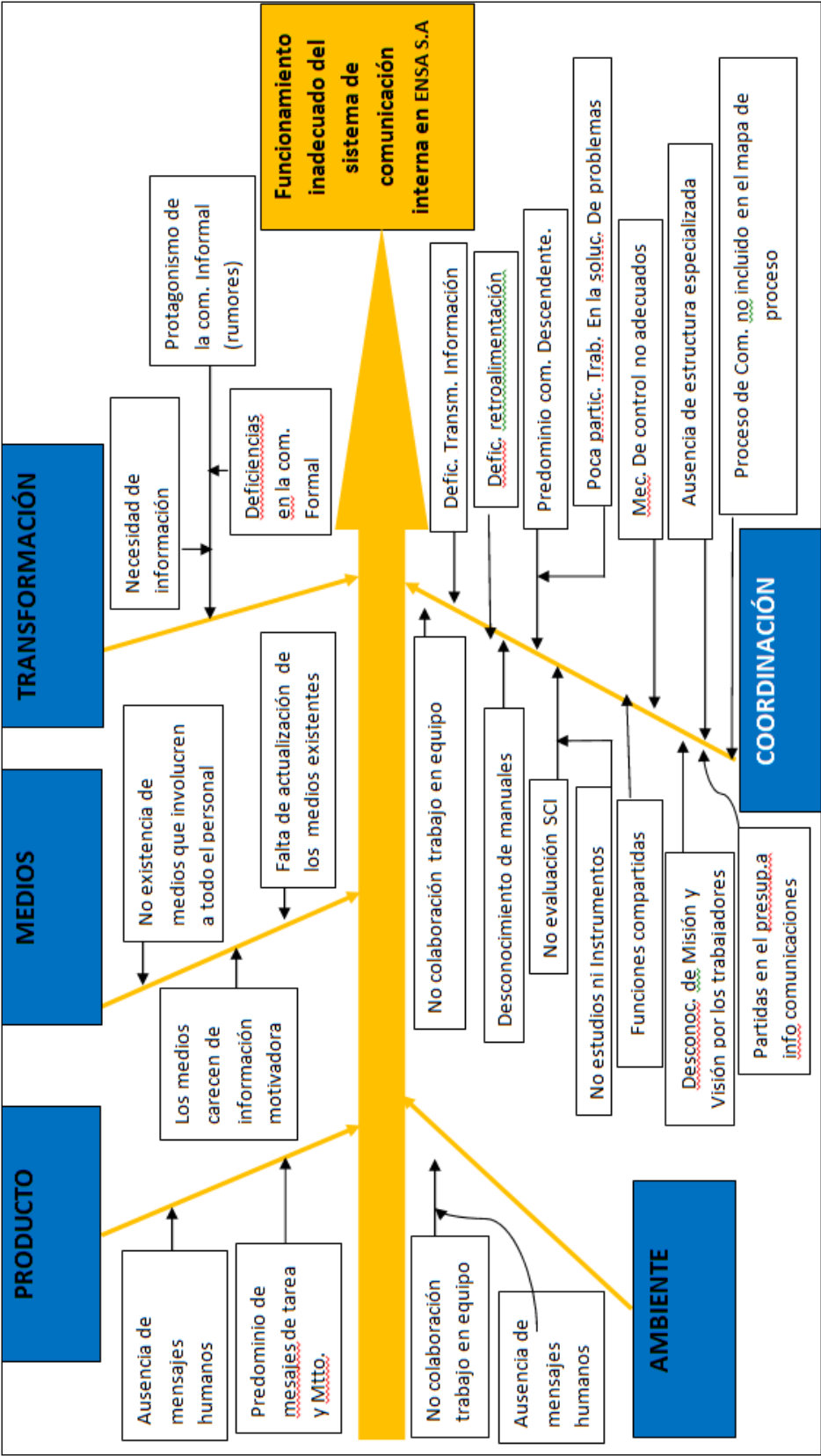


Figura 3.1 Diagrama causa y efecto.

Fuente: Elaboración de la autora.

Del procesamiento del diagrama se obtuvo que el factor de mayor incidencia en el funcionamiento inadecuado del sistema de comunicación interna en ENSA S.A. es el elemento de coordinación, lo que demuestra que no existe cooperación armónica entre los diversos elementos del sistema que permitan la realización de los objetivos trazados, e indica que la comunicación interna no se gestiona adecuadamente, funciona de manera espontánea; lo que es necesario producir determinados cambios en la gestión basados en un único objetivo: “Emplear la comunicación interna como instrumento estratégico en el logro de los objetivos de la ENSA S.A”.

### **3.2.- Cambios que se proponen en el sistema de comunicación interna en la ENSA S.A.**

A raíz de la necesidad e importancia del desarrollo armónico de un sistema de comunicación interna en ENSA S.A.; y considerando el análisis causa y efecto anterior, se relacionan los cambios necesarios que se deben realizar para reducir la carga de espontaneidad que posee actualmente y asegurar que su gestión sea efectiva.

Los cambios se realizan en los componentes que interactúan en el sistema de comunicación interna y que son las variables definidas en el capítulo 1 y diagnosticadas en el capítulo 2; así como se relacionan los objetivos de los cambios, considerando que la búsqueda de los objetivos es una característica de todo sistema.

En la tabla 3.1, se relacionan los objetivos principales que deben lograrse con los cambios que se proponen en cada una de las variables analizadas.

Tabla 3.1. Cambios por variables y objetivos de cambio.

Variables	Cambios	Objetivos de cambio.
Flujos de comunicación.	-Estilos de dirección más participativos de manera que los trabajadores tengan mayor posibilidad de emitir sus criterios e influyan en la toma de decisiones.	-Lograr más participación de los trabajadores en la toma de decisiones de manera que posean el conocimiento de objetivos y estrategias de la organización y ello permita mayor nivel de compromiso con la misma.
Tipos de mensajes.	-Acentuación de mensajes humanos.	-Lograr que exista un mayor nivel de satisfacción grupal e individual y así una predisposición anímica mayor.
Tipos de comunicación.	-Eliminación de la incertidumbre y los espacios que propicien rumor.	-Lograr que la comunicación formal juegue un papel protagónico.
Canales o medios de comunicación.	-Uso de los canales o medios de comunicación más efectivos, en función de su aceptación por los públicos destinatarios.	-Asegurar que los trabajadores cuenten con información necesaria, oportuna, rápida y clara.
Ambiente interno.	-Creación de un ambiente laboral que propicie la colaboración y el trabajo coordinado y ello facilite la iniciativa y el crecimiento personal.	-Lograr una fuerza laboral motivada y preparada.

Fuente: Elaboración de la autora.

Para que los cambios por cada una de las variables estudiadas funcionen, es necesario generar cambios en la gestión asociados a los retos planteados en el diagnóstico y en estrecha relación con las funciones del ciclo administrativo, lo que asegura una coherencia en los cambios propuestos. (Ver Tabla No.3.2).

Tabla 3.2. Coherencia de los cambios en la gestión de la comunicación interna en ENSA S.A con los retos planteados

Retos	Objetivos	Cambios en la gestión			
		Planificación	Organización	Mando	Control
1) Mantener informados a los trabajadores con informaciones oportunas y claras.	- Fortalecer los canales de comunicación interna dentro de la organización, garantizando su operatividad.	1) Diseño de los canales necesarios que no se utilizan y que se emplearán en función de las tareas de la organización.	2) Transmisión de la información de manera clara, precisa y oportuna.  3) Lanzamiento de información complementaria cuando se detecte incertidumbre.	4) Comprensión clara de los objetivos estratégicos de la organización.	5) Monitoreo del grado de información con que cuentan los trabajadores.
2) Darle mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones.	-Lograr que los trabajadores compartan los objetivos y estrategias de la organización y participen en las propuestas de su elaboración e implementación.	6) Prever las vías de obtención de información por parte de los trabajadores.	7) Mayor flujo de comunicación ascendente.	8) Consulta a los trabajadores para la toma de decisiones.	9) Fomento de la retroalimentación.
3) Mejorar las relaciones entre las áreas, lo que contribuirá a mejorar el clima laboral.	- Lograr relaciones interpersonales cordiales y cooperativas entre los diferentes miembros de la organización.	10) Uso por los trabajadores de herramientas de trabajo en equipo.  11) Reconocimiento de los resultados entre las áreas.  12) Acciones de socialización entre trabajadores y entre estos y los directivos.	13) Propiciar la interacción entre áreas.	14) Más elementos de carácter afectivo, en los trabajadores, reduciendo su enfoque eminentemente administrativo.	15) Monitoreo del clima laboral.

Retos	Objetivos	Cambios en la Gestión			
		Planificación	Organización	Mando	Control
4) Lograr que la gestión operativa de la comunicación interna en la ENSA S.A. funcione con enfoque en sistema.	- Potenciar la estructura y funcionalidad del sistema de comunicación interna en ENSA S.A.	16) Dominio y compromiso de los directivos con relación al sistema de comunicación organizacional.  17) Inclusión de la comunicación interna como proceso de apoyo a la gestión.	18) Concientización por parte de los directivos sobre los manuales que rigen las pautas del sistema de comunicación en ENSA S.A.  19) Mayor coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de la información en la organización.	20) Aplicación de las políticas y normas establecidas en los manuales.	21) Conocer el impacto de la comunicación en el ambiente laboral y en el cumplimiento de las metas de la organización.

Fuente: Elaboración de la autora.

Los objetivos asociados a estos cambios están encaminados a lograr de manera, gradual y sistemática la armonía necesaria en el sistema de comunicación interna en ENSA S.A.; para ello es necesario implementar un plan de acción con el objetivo de poner en marcha los cambios que se necesitan realizar en la gestión del sistema de comunicación interna.

Este plan de acción a implementar asegura que la comunicación interna en ENSA S.A. se gestione en sistema, como un ciclo y, por tanto se asegure su papel estratégico en el funcionamiento de la organización; así como aportará a la ENSA S.A. los beneficios de cumplir con los retos propuestos y así lograr una mejora en la eficacia y eficiencia de la comunicación interna en ENSA S. A.

El plan de acción tendrá para su ejecución un término que abarcará desde Octubre del 2015 a Octubre del 2016.

A continuación se muestra la tabla 3.4, referida al plan de acción para la comunicación interna en la ENSA S.A.

Tabla 3.4. Plan de acción para el perfeccionamiento de la comunicación interna en la ENSA S.A.

Retos	Objetivos	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Criterios de evaluación
1	1.1. Fortalecer el uso de los canales de comunicación interna existentes.	- Rediseñar la página web interna de la ENSA S.A. en la intranet de la aviación.	-Director general	-Responsable de la comunicación organizacional. -Jefe de área de info comunicaciones.	Marzo 2016 a Mayo 2016	-Actualizada la página web entre un 90% y 100% de lo planificado: se evalúa de bien. -Incumplida en más de un 5% se evalúa de mal.
		-Publicar y actualizar en los murales temas atractivos y de interés para la organización.	-Director general	-Responsable de la comunicación organizacional. - Representante sindical.	Permanente	-Actualizados los murales: se evalúa de bien. -Desactualizados los murales: se evalúa de mal.
		-Uso eficaz de la retroalimentación para minimizar el rumor.	-Director general	-Responsable de la comunicación organizacional. -Trabajadores.	Permanente	-Esclarecidos los rumores: se cumple.
2	2.1. Lograr que los trabajadores compartan los objetivos y estrategias de la organización y participen en las propuestas	-Divulgar la estrategia de la ENSA S.A. y la estrategia de comunicación organizacional a todos los trabajadores.	-Director general	-Responsable de la comunicación organizacional. -Responsable de planificación estratégica. -Trabajadores.	Enero 2016	-Utilizados los canales internos para divulgar la estrategia entre el 90% y el 100% de lo planificado: se evalúa de bien. - Utilizados entre el 60% y 85% de los canales internos: se evalúa de regular. -Si se incumple en más de un 5%: se evalúa de mal.



	de su elaboración e implementación.	-Creación y actualización del sitio histórico en las UEB.	-Director general -Directores de UEB	-Responsable de comunicación organizacional. -Organizaciones políticas y de masas de las UEB.	Febrero 2016	-Creado y actualizado el sitio histórico al 100%: se cumple.
		-Analizar los criterios de los trabajadores respecto a las decisiones que requieran de su aceptación para su ejecución.	-Director general	-Directores de UEB. -Directores de áreas. -Responsable de la comunicación organizacional. -Trabajadores.	Permanente	-Discutido con los trabajadores las principales dificultades y metas de la ENSA S.A: se cumple.
		-Fomentar la participación de los trabajadores destacados en los consejos de dirección.	-Director general	-Directores de UEB. -Directores de áreas. -Responsable de comunicación organizacional. -Trabajadores.	Mensual	-Participan en los consejos de dirección trabajadores destacados: se cumple.
3	3.1. Lograr relaciones interpersonales cordiales y cooperativas entre los	-Capacitar a los trabajadores en temas relacionados con trabajo en equipo y solución de conflictos.	-Director general	-Director recursos humanos. -Responsable de la comunicación organizacional. -Trabajadores.	De octubre 2015 a Abril 2016	-Realizada la capacitación en fecha señalada: se cumple -Asistencia mínima del 60% de los trabajadores: se cumple.

	diferentes miembros de la organización.	-Realizar estímulos y reconocimientos personales en espacios públicos, en el momento preciso.	-Director general	-Responsable de comunicación organizacional. -Organizaciones políticas y de masas. -Trabajadores.	Permanente	-Realizados los estímulos y reconocimientos según lo planificado: se cumple.
4	4.1. Potenciar la estructura y funcionalidad del sistema de comunicación interna en ENSA S.A.	-Incluir en el cronograma de implementación del sistema de comunicación acciones de evaluación de la comunicación interna.	-Director general	-Directores de departamentos. -Trabajadores.	Permanente	-Incluido en el cronograma de implementación del sistema de comunicación acciones de evaluación de la comunicación interna: se cumple.
		-Establecer un sistema de evaluación interna que permita medir la satisfacción de los trabajadores en relación con el sistema de comunicación.	-Director general	-Responsable de la comunicación organizacional. -Especialistas de recursos humanos. -Especialista de calidad. -Trabajadores.	Semestral	-Encuestados más del 90% de los trabajadores en cada una de las entidades según lo planificado: se evalúa de excelente. - Encuestados entre el 50% y el 90% de los trabajadores en cada una de las entidades según lo planificado: se evalúa de bien. -Encuestados menos del 50%de los trabajadores en cada una de las entidades según lo planificado se evalúa de regular. - No realizadas encuestas a los trabajadores según lo planificado se evalúa de mal.

		-Actualizar los manuales de comunicación, identidad visual y políticas de comunicación.	-Director general	-Responsable de la comunicación organizacional.	Octubre 2015	-Actualizado los manuales de comunicación, identidad visual y políticas de comunicación en la fecha planificada: se cumple.
		-Crear un área independiente que responda a la actividad de comunicación organizacional	-Director general	-Director de recursos humanos.	Enero a Junio 2016	-Creado el área independiente según lo planificado: se cumple
		-Incluir el proceso de comunicación en el mapa de proceso de la organización	-Director general	-Especialista de calidad. -Responsable de la comunicación organizacional.	Diciembre 2015	-Incluido el proceso de comunicación en el mapa de proceso de la organización en la fecha planificada: se cumple.

Fuente: Elaboración de la autora.

La propuesta del plan de acción, permitirá la instrumentación de los cambios propuestos; y la aplicación de un sistema de comunicación interna, con un mayor nivel de implicación y de compromiso de los trabajadores en el perfeccionamiento del sistema de comunicación interna en ENSA S.A.

## **Conclusiones**

Sobre la base de la investigación realizada se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La comunicación organizacional es un proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total, teniendo en cuenta el mecanismo de integración e interconexión que debe existir entre las diferentes áreas, con la intención de minimizar la comunicación fragmentada e instituir un enfoque sinérgico o integral de la comunicación.
2. El diagnóstico de la situación actual del sistema de comunicación interna en la ENSA S.A. se realizó teniendo en cuenta el ciclo administrativo y permitió determinar los mayores desafíos a los que se enfrenta la ENSA S.A. con respecto a la comunicación organizacional, que son:
  - Mantener informados a los trabajadores con informaciones oportunas y claras.
  - Necesidad de darle mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones.
  - Mejorar las relaciones entre las áreas, lo que contribuiría a mejorar el clima laboral.
  - Lograr que la gestión operativa de la comunicación interna en la ENSA S.A. funcione con enfoque en sistema.
3. La comunicación organizacional interna en la ENSA S.A. se basa fundamentalmente en la transmisión descendente de información.
4. Los trabajadores de la ENSA S.A. tienen niveles de participación muy bajos en la toma de decisiones, reciben informaciones poco precisa y clara, y los mensajes humanos son escasos.
5. Existen aspectos positivos que demuestran que es posible proyectar un mejor funcionamiento del sistema de comunicación interna en la ENSA S.A. y son requisitos necesarios para la implantación del sistema de comunicación organizacional, estos son:
  - Se encuentra aprobada la implantación del sistema de comunicación organizacional y su cronograma, mediante resolución tal como lo establece el decreto 281/2007 y el 323/2014.

- Se encuentra elaborado y aprobado el manual de gestión de comunicación y el manual de identidad visual.
6. Se diseñó un plan de acción de la comunicación interna, el cual recoge acciones encaminadas a solucionar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado y permitirá perfeccionar el sistema de comunicación interna en ENSA S.A.

## **Recomendaciones**

1. Exponer y analizar los resultados del diagnóstico en el consejo de dirección de la ENSA S.A. con el propósito de informar a los directivos del resultado de la investigación.
2. Monitorear el ambiente laboral en la ENSA S.A.
3. Aplicar en la ENSA S.A. el plan de acción de la comunicación interna para asegurar que las medidas correctivas se realicen.
4. Compartir las experiencias de este trabajo con otras empresas de la Corporación de la Aviación Cubana (CACSA).

## Fuentes consultadas

- Abellan L. J. (2000). Historia y modelos de comunicación en el siglo XX. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Agüero T. M., Infante R.M.E. & Zarragoitia A.M. (s.f.). Funcionamiento de las organizaciones. La Habana: Facultad de contabilidad y finanzas.
- Alonso M. M. & Saladrigas H. (2000). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Andreiva, G. (1989). El problema de la comunicación en psicología. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Ballina R. F. (s/f.). Teoría de la administración. Un enfoque alternativo. México DF: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.
- Barrera, M. (1999). Holística, comunicación y cosmovisión. Venezuela: Fundación SYPAL.
- Barreiro P. L. (2000) La comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio, 2, 29-33.
- Carnota, O. (1990). Teoría y práctica de la dirección socialista. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cobiellas L., et. al. (2011). El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. 30 (2), 141-150. Recuperado el 24 de julio de 2013, de: <http://web.ebscohost.com>.
- Consejo de ministros (2007). Decreto Ley No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, La Habana: Gaceta oficial de la república de Cuba, vol. 41.
- Consejo de Ministros (2014). Decreto No.323. Modificativo del reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en Cuba.
- Controlaría general de la república (2011). Resolución 60. Gaceta oficial de la república de Cuba, No. 13, Extraordinaria de 3 de marzo de 2011.
- Costa J (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. Argentina: Ediciones laCrujia.



- Drucker, P.E. (1993). Administración y futuro. Buenos Aires: Editorial. Sudamericana, S.A.
- Drucker, P.E. (1987). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Eduarte R. A. (1993) Comunicación organizacional: Una perspectiva democrática. 1(2), 35-41. Recuperado el 2 de junio de 2014, de: <http://portal.revista.bvs.br>.
- ENSA S.A. (2014). Diagnóstico perfeccionamiento empresarial.
- Esteruelas C. N. (2014). La gestión de la comunicación en las organizaciones. 4(7), 217-220. Recuperado el 21 de Enero 2015, de: <http://uniroja.es/descarga/articulo/4717853.pdf>.
- Fernández C. C. (1997) .La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Fernández M. H. (2013). Estudio de la comunicación interna en FINATUR. Propuesta de un Plan de acción. Tesis en opción al grado de licenciado en contabilidad y finanzas. Filial Playa. Universidad de La Habana.
- Fontalvo. J T. H. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. No. 2. 147-160. Recuperado el 16 de Mayo del 2014, de: <http://uniroja.es/descarga/articulo/4050131.pdf>.
- Garrido, F. J. (2001). Comunicación estratégica. Barcelona: Edición Gestión 2000, S.A.
- Goldhaber, G. (2000). Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- González C. V. (1980). Profesión: Comunicador. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Guerrero R. R. (2007). Elementos de dirección. La Habana: Centro de Estudios de técnicas de dirección. La Habana: Facultad de Contabilidad y Finanzas.
- Habermas, J. (1989). Conocimiento e interés. Madrid: Ediciones Taurus.

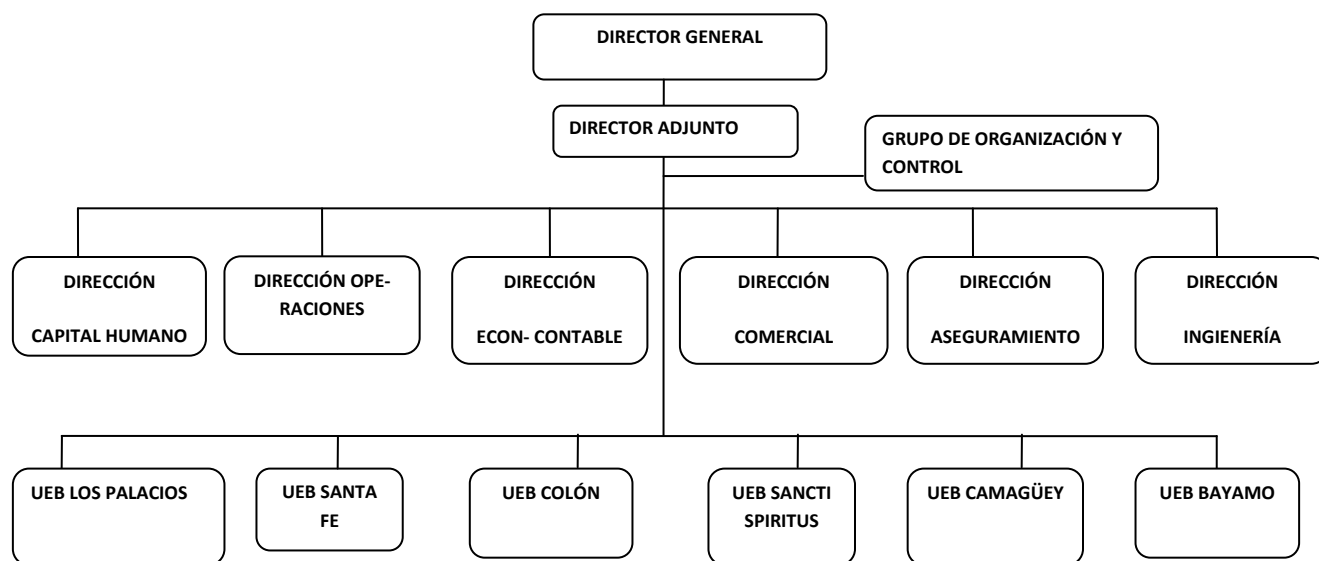
- Kaplan S. R, Norton P. D. (2001) ¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia? Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Keith, D. (1999). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. España: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011). Partido Comunista de Cuba. La Habana.
- Maier N. (1980). Toma de decisiones en grupo. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Manríquez R. Picazo L. & Evadista L. (1993). Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Marrero M. O. (2012). La comunicación interna en la Empresa PAPAS & S.A. Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. Cuba.
- Martín S. M., et. al. (1991). Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. España: Editorial A Corazón.
- Montero M.R. L. (2010). La comunicación interna como una herramienta en la gestión del nivel central del MINAG. Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección, Centro de estudios de técnicas de dirección, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Cuba.
- Medina H. I. (2000). Desde el otro lado. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Mintzberg, H. (1998). Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Muriell M. L. & Rota G. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Ecuador: Ediciones CIESPA.
- Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3000: 2007 Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario. La Habana. Cuba.

- Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3001: 2007 Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos. La Habana. Cuba.
- Quesada G. V. (2008). Caracterización del clima organizacional en la empresa Aerovaradero S.A. y su influencia en el aumento del nivel de reclamaciones por parte de los clientes. Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección. Centro de estudios de técnicas de dirección. Facultad de contabilidad y finanzas .Universidad de la Habana. Cuba.
- Rayas G. H. M. & Zulueta B. María Elena. (s/f.). Textos científico técnicos. ¿Cómo crearlos? Cuba: Editorial Científico Técnica.
- Rivero H. M. (2010) Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y organismos de la administración central del estado. Tesis en opción al grado académico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social, Facultad de comunicación social, Universidad de la Habana. Cuba.
- Serrate A. A de los A & Menéndez P. M. (2008). La Gestión de la Comunicación en el contexto organizacional. Experiencia en el territorio de Matanzas.Vol. 11 No. 1. 1-17. Recuperado el 16 de mayo 2014, de: <http://www.idict.ciget.cu>.
- Serlin J. (1997). Comunicación en las organizaciones. Buenos Aires: Editorial. Facultad de Ciencias Económicas.
- Stephen P. R. (2004). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica.México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Stoner, J. A. F. (1996). Administración. México D.F.: Editorial MES.
- Thompson, A. A. & Strickland, A.J. (2004). Administración estratégica. México D.F.: Mc Graw- Hill Interamericana.
- Trelles R. I. (2004). Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Vázquez M. M. (2005). Historia y comunicación social. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Madrid: Ediciones pirámides.

- Wettel, L. (2001). El rol del gerente comunicador como elemento incidente en el proceso del cambio organizacional. No.1, 1-11. Maracaibo: Editorial URBE.
- Yáñez. J N. (2010). La Comunicación en la teoría general de sistemas. Recuperado el 15 de Mayo, de:<http://hierbascomunicacionales.wordpress.com>.

## Anexos

## Anexo # 1. Organigrama de la ENSA S.A.



Anexo # 2. Caracterización de los Recursos Humanos de la ENSA S.A.

				De los Cubiertos:																					
No. Entidades		Plantilla		Sexo				Edades						Nivel Escolar Vencido								Dirigentes		Empleados	
		Aprobada	Cubierta	M		F		Hasta 35		De 36 a 60		Más 60		NS		NMS y TM		NM		Otros					
				Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
1	Casa matriz	73	71	41	97	30	42	13	18	47	66	11	15	42	59	23	32	4	6	2	3	9	13	62	87
2	UEB Santa Fe	75	69	62	92	7	10	14	20	46	67	9	13	12	17	39	57	10	14	8	12	5	7	64	93
3	UEB Los Palacios	62	60	48	97	12	20	11	18	45	75	4	7	16	27	40	67	4	7	0	0	7	12	53	88
4	UEB Colón	54	49	43	91	6	12	7	14	34	69	8	16	10	20	37	76	2	4	0	0	6	12	43	88
5	UEB Sancti Spiritus	92	90	73	98	17	19	12	13	60	67	18	20	24	27	49	54	17	19	0	0	6	7	84	93
6	UEB Camagüey	65	63	52	97	11	17	13	21	37	59	13	21	12	19	46	73	4	6	1	2	7	11	56	89
7	UEB Bayamo	94	87	79	93	8	9	22	25	53	61	12	14	23	26	57	66	6	7	1	1	7	8	80	92
	TOTAL	515	489	398	95	91	19	92	19	322	66	75	15	139	28	291	60	47	10	12	2	47	10	442	90

Anexo # 2. Caracterización de los Recursos Humanos de la ENSA S.A. (Cont.)

No.	Entidades	Composición Etnica					
		B	%	N	%	M	%
1	Casa matriz	36	51	12	17	23	32
2	UEB Santa Fe	35	51	17	25	17	25
3	UEB Los Palacios	43	72	14	23	3	5
4	UEB Colón	30	61	13	27	6	12
5	UEB Sancti Spiritus	56	62	14	16	20	22
6	UEB Camagüey	31	49	17	27	15	24
7	UEB Bayamo	22	25	20	23	45	52
	<b>TOTAL</b>	<b>253</b>	<b>52</b>	<b>107</b>	<b>22</b>	<b>129</b>	<b>26</b>



### Anexo # 3. Políticas de Comunicación.

- La Dirección general es la máxima responsable de la comunicación en la ENSA S.A.
- La Dirección comercial es el órgano rector de la comunicación en la ENSA S.A.
- La ENSA S.A. responde metodológicamente a lo establecido por la dirección comercial de la CACSA en lo concerniente a la actividad de comunicación.
- El sistema de comunicación interna de la ENSA S.A. está pautado en los manuales de gestión de comunicación e identidad visual. Por tanto, todo plan, acción y soporte comunicativo debe regirse por estos manuales.
- La persona a cargo de la comunicación dentro de la dirección comercial (especialista en comunicación) debe pertenecer al consejo de dirección o al menos participar en ellos.
- Todos los trabajadores de la ENSA S.A., en especial los directivos, son responsables del cumplimiento estricto en su área de las normas de comunicación institucional y visual pautadas en los manuales.
- Todo lo concerniente a la legislación y su implementación en materia de comunicación (incluye todas sus disciplinas) será aprobado por la dirección general de la ENSA S.A.
- Todo lo concerniente a la legislación y su implementación en materia de comunicación (incluye todas sus disciplinas) será diseñado y supervisado por la persona a cargo de la comunicación dentro de la dirección comercial de la ENSA S.A.
- En caso de necesitarse asesoría externa, la persona a cargo de la actividad de comunicación dentro de la dirección comercial de la ENSA S.A. será la encargada de seleccionar al consultor que estime conveniente en dependencia del trabajo a realizar, teniendo en cuenta su calidad profesional, con la debida aprobación de la dirección general.
- La ENSA S.A. pone en práctica un enfoque sinérgico de la comunicación donde todas las áreas y disciplinas confluyen en el logro de los objetivos institucionales, y de las cuales se nutre la persona a cargo de esta actividad para desarrollar la misma.

- El grueso fundamental de la comunicación en la ENSA S.A. se establece en las direcciones de comercial, capital humano, operaciones y aseguramiento; donde la estrecha relación entre estas estructuras es primordial para el logro de los objetivos institucionales.
- La gestión de comunicación tendrá como propósito esencial, la definición de la cultura e identidad de la ENSA S.A. en un primer momento, para luego fortalecer estos aspectos y así mantener el posicionamiento positivo de su imagen coherente en todos sus públicos, en correspondencia con la realidad.
- La implementación del sistema de comunicación de la ENSA S.A. se evalúa con una frecuencia anual a través del estudio de la comunicación, la imagen, la identidad y la cultura de la empresa.
- La comunicación, la imagen, la identidad y la cultura de la ENSA S.A. serán auditadas cada 5 años por un consultor externo.
- Los planes de comunicación son diseñados con carácter proactivo a partir de la estrategia y objetivos corporativos y del resultado del diagnóstico.
- Formular la comunicación en términos de objetivos operativos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- La planificación de las acciones de comunicación se realizan en función de los objetivos propuestos y las características del público al cual se dirigen.
- Toda estrategia, campaña y plan de acción debe contemplar la fase de evaluación y control de la ejecución y efectividad de dichas acciones.

#### Anexo # 4. Cronograma para la implementación del Sistema de Comunicación interna en la ENSA S.A.

No.	ACCIONES	ETAPAS	DISTRIB.	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO
1	Superación profesional en todas las disciplinas de la comunicación	I	ENSA	D. Comercial D. RR.HH	Esp. Comunicación	—
2	Capacitación sobre educación formal, técnicas comunicativas, relaciones interpersonales, comunicación no verbal, atención al cliente...	I	ENSA	D. Comercial D. RR.HH	Personal de contacto	—
3	Capacitación en técnicas de dirección, liderazgo, relaciones interpersonales...	I	ENSA	D. Comercial D. RR.HH	Directivos	—
4	Capacitación sobre las rutinas productivas de los medios de comunicación, imagen personal, proxemia, comunicación no verbal...	I	ENSA	D. Comercial D. RR.HH	Portavoces	—
5	Capacitación a especialistas en las materias concernientes a su actividad laboral	I	ENSA	D. Comercial D. RR.HH	Especialistas Operarios	—
6	Establecer en la página web un espacio para opiniones	II	ENSA	D. Comercial	D. Comercial Consultores	—
7	Establecer el libro y el buzón de ideas y sugerencias	I	ENSA	D. Comercial	Esp. Comunicación	—
8	Actualización de los murales	I	ENSA	D. Comercial	Esp. Comunicación Sindicato	—

No.	ACCIONES	ETAPAS	DISTRIB.	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO
9	Actualización de las pizarras informativas	I	ENSA	D. Comercial	Esp. Comunicación Dirección General Sindicato	—
10	Establecer equipos de trabajo	I	ENSA	Dtor. General	Todas las UEB y Puntos Operativos	—
11	Establecer la emulación por el mejor equipo de trabajo	I	ENSA	D. RR.HH	D. RR.HH Sindicato	—
12	Instaurar reconocimiento por ganar la emulación.	I	ENSA	D. RR.HH	D. RR.HH Sindicato	—
13	Ampliar las actividades de confraternización donde participen todos los trabajadores de la ENSA (Día del Trabajador de la Aviación, Día de la Mujer, Día de las Madres, Día de los Padres, Aniversario de la empresa, Fin de Año)	I	ENSA	D. Comercial	D. Comercial Sindicato	—
14	Establecer el Plan Vacacional		Hijos de trabaj.	—	—	—
15	Ampliar las informaciones transmitidas a los trabajadores en el matutino y a través de los jefes inmediatos	I	ENSA	Dtor. General	Directivos	—
16	Ampliar los estudios de motivaciones, clima, satisfacción laboral de los trabajadores	I	ENSA	D. Comercial D. RR.HH	D. Comercial D. RR.HH Trabajadores	—

No.	ACCIONES	ETAPAS	DISTRIB.	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO
17	Valorar los criterios expresados en las asambleas sindicales y buscar soluciones	I	ENSA	D. Comercial	D. Comercial Sindicato	—

Anexo # 5. Guía de observación participante para asambleas sindicales.

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

Fuente: Elaboración de la autora basada en tesis Marrero, 2012.

Anexo # 6 Respuestas a la guía de observación participante en asambleas sindicales.  
Se observaron 4 asambleas de afiliados.

Fechas:

- 17/3/2014
- 17/5/2014
- 16/6/2014
- 21/7/2014

Lugar: Salón de reuniones de la ENSA S.A.

1. La citación para la asamblea se publica con 24 horas de antelación por escrito a los directores de cada área y representante de la UJC y PCC, mediante correo electrónico e incluye el orden del día. A los trabajadores no se les cita por escrito ni se les hace recordatorio en murales; está pre establecida la fecha los terceros lunes de cada mes.
2. Dirige la reunión la secretaria general de la sección sindical. Se chequean acuerdos y se somete a votación el orden del día.
3. En el orden del día se especifican responsables, pero no se especifican términos de tiempo para cada punto a tratar.
4. La participación de los trabajadores es pasiva, los puntos tratados son los mismos de todas las reuniones, excepto alguna información precisa que se oriente por los organismos superiores.
5. Se realizan en ocasiones planteamientos por parte de los trabajadores, relacionados con el transporte obrero o de índole personal, como asignación de uniformes, etc. pero en muy pocas ocasiones refieren cuestiones relacionadas con el cumplimiento del plan técnico económico y cuando lo refieren es asociado al cumplimiento de la estimulación en CUC o pago por resultado.
6. La asamblea generalmente se limita a dar informaciones por parte de los directivos o especialistas en puntos acordados en el orden del día, los cuales abordan los temas que les corresponden tratar, aunque se ofrecen espacio a los trabajadores para preguntas o la expresión de su parecer sobre el tema en cuestión. También se re-

conoce el trabajo realizado fuera del horario de trabajo que hace alguna dirección, para favorecer en tiempo el cierre económico del mes.

7. Se estimulan moralmente a los trabajadores destacados trimestrales y semestrales ante el colectivo de trabajadores. El estímulo material no se realiza al mismo tiempo que el estímulo moral.
8. Se toman acuerdos, y existe en el orden del día un punto de asuntos generales, donde de las cuatro reuniones, en una de ellas fue donde surgió un planteamiento referido al transporte, en el resto no hubo planteamientos por parte de los trabajadores.
9. Los trabajadores se muestran ansiosos por terminar la reunión.
10. Los trabajadores al concluir la reunión están más pendiente de la transportación hacia sus residencias que de los aspectos tratados en la reunión. No existe ningún comentario de los asuntos tratados en la reunión, por lo que se deduce que el tema de la reunión no les interesó.



## Anexo # 7 Guía de observación participante para el XVI fórum de ciencia y técnica de la ENSA S.A.

1. Publicación de la citación con tiempo suficiente que incluya programa y orden del día.
2. ¿Existe un moderador en el evento que facilite el debate?
3. Participación de los trabajadores. ¿Se invitan a una representación de los especialistas que participan en la elaboración de las estrategias en la ENSA S.A.? ¿Se invitan a los representantes de las organizaciones políticas?
4. ¿Se utilizan medios informáticos para las presentaciones? ¿En las presentaciones se tiene en cuenta la plantilla de power point diseñada según el manual de identidad visual?
5. ¿Una vez concluido el debate de los trabajos presentados se da a conocer los ganadores y se estimula algún trabajo?
6. ¿Qué actitud se observa en los trabajadores durante su participación en el fórum?
7. ¿Se ofrecen conclusiones del evento que permita sintetizar lo ocurrido de manera que los participantes puedan transmitir al resto de los trabajadores con claridad lo ocurrido?
8. ¿Se realizan actividades de confraternización luego de concluido el evento? ¿Participan los directivos?

Fuente: Elaboración de la autora.

Anexo # 8. Resultado de la observación participante en el XVI fórum de ciencia y técnica.

1. La citación para el fórum se publica con 72 horas de antelación y se incluye orden del día y programa de trabajo, aunque hubo necesidad de ajustar un día antes al comienzo del evento la participación de un nuevo trabajo, así como la participación de la especialista de calidad que no fue invitada en sus inicios.
2. Existió un moderador e hizo presentación de los miembros de la presidencia encontrándose presente sólo dos miembros de la presidencia.
3. Si se invitan a especialistas del organismo superior de la CACSA, pero no se invita a la especialista en comunicación, calidad, perfeccionamiento empresarial, control interno y otras especialidades que pueden aportar al análisis de las ponencias. Se invitan a los representantes de las organizaciones políticas.
4. Se utilizó el video para las presentaciones de los trabajos. No existió micrófono para los expositores, por lo que al auditorio le resultó imprecisa la escucha. No en todas las presentaciones se utilizaron las plantillas de power point según lo establecido en el manual de identidad visual de la ENSA S.A.
5. Una vez concluido el debate de los trabajos presentados se reúne la comisión evaluadora para determinar los participantes ganadores. Posteriormente se da a conocer los ganadores y se estimulan los participantes de los trabajos por categorías de relevante, destacado y mención, entregándosele un diploma. En el matutino siguiente a la fecha se dio a conocer al colectivo de trabajadores los ganadores del evento. Los estímulos materiales se entregaron pasado un mes de efectuado el evento y personalmente a cada trabajador, sin tener en cuenta algún espacio donde tuvieran participación todos los trabajadores.
6. La actitud que se observa en los trabajadores que participan en el fórum es pasiva, no hay debate sobre los trabajos presentados, lo que demuestra falta de retroalimentación en la comunicación.
7. Se ofrecen conclusiones del evento por parte de la especialista invitada de la CACSA, lo que sirve para resumir lo acontecido en el evento y mejor entendimiento y percepción de lo ocurrido por los participantes.

8. Se realiza un almuerzo para los participantes, y una actividad cultural luego de concluido el evento. El director general ni el director adjunto participaron en el evento. Participaron cuatro directores de áreas de seis que debieron participar.

### Anexo # 9. Encuestas a los empleados y directivos

La Empresa nacional de servicios aéreos (ENSA S.A.) está realizando un estudio encaminado a cómo se desarrolla el proceso de comunicación de la entidad, con el fin de mejorarlo. Para ello hemos confeccionado el presente cuestionario. No tiene que dar su nombre sólo su más sincera respuesta, que nos será de gran ayuda.

Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.

1) En cuanto a la toma de decisiones responda lo siguiente. Marque con una X

a) Considera que se consulta a los trabajadores:

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

b) Las decisiones suelen modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

2) ¿Cómo considera la comunicación de sus superiores hacia usted? Marque con una X sólo una opción.

a) Abundante\_\_\_ b) Suficiente\_\_\_ c) Mínima\_\_\_ d)Inexistente\_\_\_

3) ¿Cómo valora Ud. la comunicación entre los departamentos o áreas de la institución? Marque con una X sólo una opción.

a) Abundante\_\_\_ b) Suficiente\_\_\_ c) Mínima\_\_\_ d) Inexistente\_\_\_

4) ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos de la ENSA S.A.?

Responda utilizando uno de los siguientes indicadores por cada una de los aspectos a contestar.

Aspectos	Buena	Regular	Malo
Comunicación con los compañeros.			
Colaboración en el trabajo en equipo.			
Relaciones humanas.			
Cambio de puesto en función de los resultados demostrados.			
Clima laboral.			

- 5) ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la ENSA S.A., con qué expresión lo haría?
- a) Una gran familia \_\_\_\_
  - b) Una selva \_\_\_\_
  - c) Una sala de espera \_\_\_\_
  - d) Un grupo de amigos \_\_\_\_
  - e) Desconectados entre si \_\_\_\_
  - f) Otros (especificar) \_\_\_\_\_
- 6) De las siguientes manifestaciones, marque las que se dan en su institución. Puede marcar más de una opción:
- a) \_\_\_\_ Existe distanciamiento entre las personas.
  - b) \_\_\_\_ Existe dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.
  - c) \_\_\_\_ Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes.
  - d) \_\_\_\_ No se expone lo que sucede en la institución, ni el estado de las cosas en las diferentes áreas de la organización.
  - e) \_\_\_\_ No se explican las razones de lo que sucede en las diferentes áreas.
  - f) \_\_\_\_ No se analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, ni cómo mejorar lo considerado erróneo.
  - g) \_\_\_\_ Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- 7) ¿Cree que la dirección de la ENSA S.A. se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma? Marque con una X.
- a) Si \_\_\_\_    b) No \_\_\_\_    c) A veces \_\_\_\_
- 8) ¿De quién recibe la información para la realización de su trabajo en la ENSA S.A.?  
(Puede señalar una o varias opciones)
- a) De la dirección general \_\_\_\_
  - b) De su jefe inmediato superior \_\_\_\_
  - c) De otras direcciones \_\_\_\_
  - d) De compañeros en su mismo nivel \_\_\_\_
  - e) Del sindicato \_\_\_\_
  - f) De otras instancias \_\_\_\_

9) ¿A quién transmite Ud. información sobre la realización de su trabajo en la ENSA S.A.?

- a) A sus subordinados \_\_\_\_
- b) Compañeros de su mismo nivel\_\_\_\_\_
- c) Niveles superiores\_\_\_\_\_
- d) A otras direcciones o niveles\_\_\_\_\_

10) Marque la opción que describa mejor la utilidad de las vías de comunicación existentes en la ENSA S.A. Escoja uno de estos indicadores para cada una de sus respuestas: útil, no útil, poco útil y medio no disponible.

Medios	útil	no útil	poco útil	medio no disponible
Reuniones				
Asambleas de afiliados				
Matutinos				
Murales				
Cartas				
Documentos rectores				
Teléfono				
Correo electrónico				
Intranet				
Encuentros informales				
Buzones de ideas y sugerencias				
Radio base				
Boletín digital				
Periódico/revista interna				
Despachos				

Otros. ¿Cuáles?

11) ¿Cómo valora la cantidad de información recibida para desempeñar su labor?

- a) Excesiva \_\_\_\_ b) Suficiente \_\_\_\_\_ c) Insuficiente \_\_\_\_\_

12) Caracterice lo que se presenta con más frecuencia en relación con la información

- a) En tiempo \_\_\_\_\_
- b) Con retraso \_\_\_\_\_

13) Marque con una X la frecuencia con que Ud. recibe las siguientes comunicaciones o informaciones de parte de su jefe inmediato.

Mensajes	Constantemente	A veces	Nunca
a) Para indicarme la manera de realizar el trabajo, capacitarme, orientarme, precisar los objetivos de lo que debo hacer.			
b) Para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo de mí trabajo y conseguir los objetivos previstos.			
c) Para preocuparse por mis actitudes, mi nivel de satisfacción y realización en la institución. Interesarse por mis sentimientos, por el estado de mis relaciones interpersonales. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales			

14) ¿La ENSA S.A. cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores?

- a) Abundantes\_\_\_\_\_ b) Suficientes\_\_\_\_\_ c) Mínima\_\_\_\_\_ d) Inexistentes\_\_\_\_\_

15) En caso de tenerlos, señale algunos de esas vías.

- a) Encuestas periódicas internas\_\_\_\_\_
- b) Buzón de ideas y sugerencia \_\_\_\_\_
- c) Conversaciones informales \_\_\_\_\_

d) Asambleas sindicales \_\_\_\_\_

e) Despachos \_\_\_\_\_

f) Otros. ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

16) En su opinión la comunicación de la ENSA S.A., en los últimos cinco años considera que:

a) Ha empeorado bastante \_\_\_\_\_

b) Ha empeorado algo \_\_\_\_\_

c) Se mantiene igual \_\_\_\_\_

d) Ha mejorado algo \_\_\_\_\_

e) Ha mejorado bastante \_\_\_\_\_

17) En los próximos años considera que la comunicación en la ENSA S.A. :

a) Empeorará \_\_\_\_\_

b) Se mantendrá igual \_\_\_\_\_

c) Mejorará \_\_\_\_\_

d) Mejorará mucho \_\_\_\_\_

18) ¿Conoce que existan rumores en la ENSA S.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) A veces \_\_\_\_\_

19) ¿Con qué frecuencia considera usted que se dan?

a) Frecuentes \_\_\_\_\_ b) Muy frecuentes \_\_\_\_\_ c) Poco frecuentes \_\_\_\_\_



Anexo # 10 Guía de entrevista a directivos.

1. ¿Existe alguna dirección, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación organizacional en la ENSA S.A.? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es su nivel de subordinación?
2. ¿Conoce Ud. los estados de opinión de los trabajadores? ¿Por qué vías?
3. ¿Qué medios o vías se utilizan en la ENSA S.A. para comunicarse con los trabajadores? De ellos, ¿Cuáles utiliza usted?
4. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?
5. ¿Se da respuesta a sugerencias, quejas, ideas planteadas por los trabajadores? ¿Quién genera esa respuesta?
6. En la ENSA S.A. ¿Se evalúa la situación de la comunicación? ¿Cómo se hace?
7. ¿Conoce Ud. que existe un presupuesto asignado para esta actividad? ¿En que se emplea?
8. ¿Son frecuentes los rumores en la organización? ¿Cuándo se origina un rumor qué acciones realiza?
9. ¿Cómo evaluaría en general los procesos de comunicación institucional en la ENSA S.A.? ¿Existen instrumentos para regir el sistema de comunicación en la ENSA S.A.? ¿Cuáles conoce?
10. ¿Considera que la gestión de comunicación, es un proceso necesario para producir los resultados previstos en la ENSA S.A.?
11. ¿En cuál de los procesos la incluiría: proceso estratégico, proceso operativo o de apoyo?
12. ¿Cree Ud. que el cuadro de mando integral que tiene implantado la ENSA S.A. cuenta con la información requerida para su funcionamiento? ¿Hasta dónde?
13. ¿Cree Ud. que en la ENSA S.A. se respetan las pautas que establece el manual de identidad visual?
14. ¿Qué opinión le merece el manual de gestión comunicación que posee la ENSA S.A.? ¿es claro? ¿Preciso? ¿Le ayuda en su labor?
15. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente la ENSA S.A. con respecto a la comunicación organizacional?

Anexo # 11. Resultados de las encuestas a los directivos:

Directivos	%
28	15

Se realizará una descripción por ítem de los resultados obtenidos.

1. En cuanto a la toma de decisiones responda lo siguiente:

a) Considera que se consulta a los trabajadores:

Consultar a los trabajadores.	Total	%
Siempre	8	28,6
A veces	20	71,4
Nunca	0	0,0

b) Las decisiones suelen modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.

Modificar decisiones como resultado de la consulta con los trabajadores	Total	%
Siempre	2	7,1
A veces	25	89,3
Nunca	1	3,6

2. ¿Cómo considera la comunicación de sus superiores hacia usted?

Considera la comunicación de sus superiores hacia usted	Total	%
Abundante	5	17,9
Suficiente	21	75
Mínima	2	7,1
Inexistente	0	0

3. ¿Cómo valora Ud. la comunicación entre los departamentos o áreas de la institución?

Valoración de la comunicación entre los departamentos o áreas de la institución.	Total	%
Abundante	2	7,1
Suficiente	18	64,3
Mínima	8	28,6
Inexistente	0	0

4. ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos de la ENSA S.A.?

Responda utilizando uno de los siguientes indicadores por cada una de los aspectos a contestar Buena, Regular, Malo.

Calificación ENSA S.A.	Indicadores	Buena (%)	Regular (%)	Malo (%)
a) Comunicación con los compañeros		71,4	28,6	0
b) Colaboración en el trabajo en equipo		46,4	50	3,6
c) Relaciones humanas		75	25	0
d) Cambio de puesto en función de los resultados demostrados		42,9	53,6	3,6
e) Clima laboral		53,6	46,4	0

5. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la ENSA S.A., con qué expresión lo haría?

Definir ambiente interno de la ENSA S.A.	Total	%
Una gran familia	8	29,6
Una selva	0	0

Una sala de espera	8	28,6
Un grupo de Amigos	9	32,1
Desconectados entre si	2	7,1
Otros (especificar)		0

6. De las siguientes manifestaciones, marque las que se dan en su institución. Puede marcar más de una opción:

Manifestaciones que se dan en la ENSA S.A.	Total	%
Existe distanciamiento entre personas	6	21,4
Existe dispersión geográfica de las áreas o instalaciones	12	42,9
Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes	15	53,6
No se expone lo que sucede en la ENSA, ni el estado de las cosas en las diferentes áreas de la organización	2	7,1
No se explica las razones de lo que sucede en las diferentes áreas	3	10,7
No se analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, ni cómo mejorar lo considerado erróneo.	6	21,4
Otros	3	10,7

7. ¿Cree que la dirección de la ENSA S.A. se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma?

La dirección de la ENSA S.A. se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma.	Total	%
Si	0	0
No	16	57,1
A veces	12	42,9

8. ¿De quién recibe la información para la realización de su trabajo en la ENSA S.A.? (Puede señalar una o varias opciones).

Recibir información para realizar su trabajo en la ENSA S.A.	Total	%
De la dirección general	17	60,7
De su jefe inmediato superior	22	78,6
De otras direcciones	10	35,7
De compañeros en su mismo nivel	9	32,1
Del sindicato	6	21,4
De otras instancias	6	21,4

9. ¿A quién transmite Ud. información sobre la realización de su trabajo en la ENSA S.A.?

Transmitir información sobre la realización de su trabajo en la ENSA S.A.	Total	%
A sus subordinados	22	78,6
Compañeros de su mismo nivel	15	53,6
Niveles superiores	21	75
A otras direcciones o niveles	14	50

10. Marque la opción que describa mejor la utilidad de las vías de comunicación existentes en la ENSA S.A.

Escoja uno de estos indicadores para cada una de sus respuestas: útil, no útil, Poco útil y medio no disponible.

Utilidad de las vías de comunicación existentes en la ENSA S.A.	Útil (%)	No Útil (%)	Poco Útil (%)	Medio no disponible (%)
a) Reuniones	85,7	0	14,3	0
b) Asambleas de afiliados	89,3	0	10,7	0
c) Matutinos	100	0	0	0

d) Murales	53,6	0	46,4	0
e) Cartas	39,3	14,3	35,7	10,7
f) Documentos rectores	92,9	0	7,1	0
g) Teléfono	75	7,1	14,3	3,6
h) Correo electrónico	89,3	3,6	7,1	0
i) Intranet	46,4	10,7	21,4	21,4
j) Encuentros informales	50	10,7	39,3	0
k) Buzones de ideas y sugerencias	17,9	10,7	50	21,4
l) Radio base	17,9	3,6	7,1	71,4
m) Boletín digital	28,6	3,6	25	42,9
n) Periódico/revista interna	25	7,1	14,3	53,6
o) Despachos	85,7	3,6	7,1	3,6
p) Otros	0	0	0	0

11. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida para desempeñar su labor?

Valorar cantidad de información recibida	Total	%
Excesiva	3	10,7
Suficiente	23	82,1
Insuficiente	2	7,1

12. Caracterice lo que se presenta con más frecuencia en relación con la información.

Caracterizar la frecuencia en relación con la información	Total	%
En tiempo	18	64,3
Con retraso	10	35,7

13. Marque con una X la frecuencia con que Ud. recibe las siguientes comunicaciones o informaciones de parte de su jefe inmediato.

Frecuencia de comunicaciones o informaciones de parte del jefe inmediato	Constantemente (%)	A veces (%)	Nunca (%)
a) Para indicarme la manera de realizar el trabajo, capacitarme, orientarme, precisar los objetivos de lo que debo hacer.	57,1	32,1	10,7
b) Para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo de mi trabajo y conseguir los objetivos previstos.	64,3	35,7	0
c) Para preocuparse por mis actitudes, mi nivel de satisfacción y realización en la institución. Interesarse por mis sentimientos, por el estado de mis relaciones interpersonales. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales	50	32,1	17,9

14. ¿La ENSA S.A. cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores?

Canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores	Total	%
Abundantes	0	0
Suficientes	19	67,9
Mínima	9	32,1
Inexistentes	0	0

15. En caso de tenerlos, señale algunos de esas vías.

Vías para recoger sugerencias o información de los trabajadores	Total	%
Encuestas periódicas internas	14	50
Buzón de ideas y sugerencias	8	28,6
Conversaciones informales	14	50
Asambleas sindicales	24	85,7
Despachos	18	64,3
Otros	0	0

16. En su opinión la comunicación de la ENSA S.A., en los últimos cinco años considera que:

Consideraciones sobre la comunicación en la ENSA S.A. en los últimos cinco años	Total	%
Ha empeorado bastante	1	3,6
Ha empeorado algo	2	7,1
Se mantiene igual	7	25
Ha mejorado algo	14	50
Ha mejorado bastante	4	14,3

17. En los próximos años considera que la comunicación en la ENSA:

Consideraciones sobre la comunicación en la ENSA S.A. en los próximos años	Total	%
Empeorará	1	3,6
Se mantendrá igual	7	25
Mejorará	18	64,3
Mejorará mucho	2	7,1



18. ¿Conoce que existan rumores en la ENSA S.A.?

Conocimiento de rumores en la ENSA S.A.	Total	%
Si	14	50
No	8	28,6
A veces	6	21,4

19. ¿Con qué frecuencia considera usted que se dan?

Frecuencia en que se manifiestan los rumores	Total	%
Frecuente	12	42,9
Muy frecuente	2	7,1
Poco frecuente	7	25,0
Sin frecuencia	7	25,0

Anexo # 11 (Cont.) Resultado de las encuestas a empleados.

Empleados	%
163	85

Se realizará una descripción por ítem de los resultados obtenidos.

1. En cuanto a la toma de decisiones responda lo siguiente:

a) Considera que se consulta a los trabajadores:

Consultar a los trabajadores	Total	%
Siempre	39	23,9
A veces	107	65,6
Nunca	17	10,4

b) Las decisiones suelen modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.

Modificar decisiones como resultado de la consulta con los trabajadores	Total	%
Siempre	19	11,7
A veces	116	71,2
Nunca	28	17,2

2. ¿Cómo considera la comunicación de sus superiores hacia usted?

Considera la comunicación de sus superiores hacia usted	Total	%
Abundante	24	14,7
Suficiente	87	53,4
Mínima	52	31,9
Inexistente	0	0

3. ¿Cómo valora Ud. la comunicación entre los departamentos o áreas de la institución?

Valoración de la comunicación entre los departamentos o áreas de la institución	Total	%
Abundante	9	5,5
Suficiente	93	57,1
Mínima	59	36,2
Inexistente	2	1,2

4. ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos de la ENSA S.A.?

Responda utilizando uno de los siguientes indicadores por cada una de los aspectos a contestar Buena, Regular, Malo.

Calificación ENSA S.A.	Indicadores	Buena (%)	Regular (%)	Malo (%)
a) Comunicación con los compañeros		64,4	33,1	2,5
b) Colaboración en el trabajo en equipo		41,7	52,1	6,1
c) Relaciones humanas		64,4	28,8	6,7
d) Cambio de puesto en función de los resultados demostrados		30,1	57,1	12,9
e) Clima laboral		43,6	46,6	9,8

5. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en la ENSA S.A., con qué expresión lo haría?

Definir ambiente interno de la ENSA S.A.	Total	%
Una gran familia	40	25,8
Una selva	21	12,9
Una sala de espera	33	20,2
Un grupo de amigos	37	22,7
Desconectados entre si	24	14,7
Otros (especificar)	0	5,52

6. De las siguientes manifestaciones, marque las que se dan en su institución. Puede marcar más de una opción:

Manifestaciones que se dan en la ENSA S.A.	Total	%
Existe distanciamiento entre personas	43	26,4
Existe dispersión geográfica de las áreas o instalaciones	78	47,9
Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes	90	55,2
No se expone lo que sucede en la ENSA, ni el estado de las cosas en las diferentes áreas de la organización	31	19
No se explica las razones de lo que sucede en las diferentes áreas	39	23,9
No se analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, ni cómo mejorar lo considerado erróneo.	38	23,3
Otros	1	0,6

7. ¿Cree que la dirección de la ENSA S.A. se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma?

La dirección de la ENSA S.A. se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma.	Total	%
Si	32	19,6
No	74	45,4
A veces	57	35

8. ¿De quién recibe la información para la realización de su trabajo en la ENSA S.A.?  
(Puede señalar una o varias opciones).

Recibir información para realizar su trabajo en la ENSA S.A.	Total	%
De la dirección general	56	34,4
De su jefe inmediato superior	140	85,9
De otras direcciones	34	20,9
De compañeros en su mismo nivel	40	24,5
Del sindicato	24	14,7
De otras instancias	23	14,1

9. ¿A quién transmite Ud. información sobre la realización de su trabajo en la ENSA S.A.?

Transmitir información sobre la realización de su trabajo en la ENSA S.A.	Total	%
A sus subordinados	26	16
Compañeros de su mismo nivel	87	53,4
Niveles superiores	103	63,2
A otras direcciones o niveles	41	25,2

10. Marque la opción que describa mejor la utilidad de las vías de comunicación existentes en la ENSA S.A.

Escoja uno de estos indicadores para cada una de sus respuestas: útil, no útil, Poco útil y medio no disponible.

Utilidad de las vías de comunicación existentes en la ENSA S.A.	Útil (%)	No Útil (%)	Poco Útil (%)	Medio no disponible (%)
a) Reuniones	63,2	8	28,2	0,6
b) Asambleas de afiliados	65	12,3	22,1	0,6
c) Matutinos	76,1	5,5	15,3	3,1

d) Murales	46	14,7	37,4	1,8
e) Cartas	17,8	26,4	29,4	26,4
f) Documentos rectores	75,5	9,2	10,4	4,9
g) Teléfono	63,8	6,1	14,1	16
h) Correo electrónico	62,6	6,7	8	22,7
i) Intranet	33,7	9,2	9,8	47,2
j) Encuentros informales	42,3	14,7	27	16
k) Buzones de ideas y sugerencias	19,6	15,3	28,2	36,8
l) Radio base	9,2	7,4	4,9	78,5
m) Boletín digital	20,9	6,7	18,4	54
n) Periódico/revista interna	20,9	3,7	9,8	65,6
o) Despachos	48,5	5,5	15,3	30,7
p) Otros				

11. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida para desempeñar su labor?

Valorar cantidad de información recibida.	Total	%
Excesiva	15	9,2
Suficiente	123	75,5
Insuficiente	25	15,3

12. Caracterice lo que se presenta con más frecuencia en relación con la información

Caracterizar la frecuencia en relación con la información.	Total	%
En tiempo	88	54
Con retraso	75	46

13. Marque con una X la frecuencia con que Ud. recibe las siguientes comunicaciones o informaciones de parte de su jefe inmediato.

Frecuencia de comunicaciones o informaciones de parte del jefe inmediato.	Constantemente (%)	A veces (%)	Nunca (%)
a) Para indicarme la manera de realizar el trabajo, capacitarme, orientarme, precisar los objetivos de lo que debo hacer.	57,7	34,4	8
b) Para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo de mi trabajo y conseguir los objetivos previstos.	53,4	40,5	6,1
c) Para preocuparse por mis actitudes, mi nivel de satisfacción y realización en la institución. Interesarse por mis sentimientos, por el estado de mis relaciones interpersonales. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales	29,4	42,9	27,6

14. ¿La ENSA S.A. cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores?

Canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores	Total	%
Abundantes	6	3,7
Suficientes	63	38,7
Mínima	76	46,6
Inexistentes	18	11

15. En caso de tenerlos, señale algunas de esas vías.

Vías para recoger sugerencias o información de los trabajadores	Total	%
Encuestas periódicas internas	39	23,9
Buzón de ideas y sugerencias	39	23,9
Conversaciones informales	56	34,4
Asambleas sindicales	115	70,6
Despachos	47	28,8
Otros		

16. En su opinión la comunicación de la ENSA S.A., en los últimos cinco años considera que:

Consideraciones sobre la comunicación en la ENSA S.A. en los últimos cinco años.	Total	%
Ha empeorado bastante	20	12,3
Ha empeorado algo	31	19
Se mantiene igual	51	31,3
Ha mejorado algo	46	28,2
Ha mejorado bastante	15	9,2

17. En los próximos años considera que la comunicación en la ENSA:

Consideraciones sobre la comunicación en la ENSA S.A. en los próximos años.	Total	%
Empeorará	22	13,5
Se mantendrá igual	69	42,3
Mejorará	58	35,6
Mejorará mucho	14	8,6



18. ¿Conoce que existan rumores en la ENSA S.A.?

Conocimiento de rumores en la ENSA S.A.	Total	%
Si	71	43,6
No	40	24,5
A veces	52	31,9

19. ¿Con qué frecuencia considera usted que se dan?

Frecuencia en que se manifiestan los rumores.	Total	%
Frecuente	72	44,2
Muy frecuente	16	9,8
Poco frecuente	43	26,4
Sin frecuencia	32	19,6

Anexo # 12. Quejas y denuncias por entidades.

Unidad	Total de planteamientos , quejas o denuncias			De ellos					
				Planteamientos o quejas identificadas			Anónimos		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Casa Matriz	3	0	0	3	0	0	0	0	0
UEB Los Palacios	1	1	0	0	1	0	1	0	0
UEB Santa Fe	1	0	0	1	0	0	0	0	0
UEB Colón	2	0	0	2	0	0	0	0	0
UEB Sancti Spiritus	4	1	0	4	1	0	0	0	0
UEB Camagüey	0	1	0	0	0	0	0	1	0
UEB Bayamo	4	4	4	3	4	3	1	0	1
Total	15	7	4	13	6	3	2	1	1

Anexo # 13. Triangulación de variables.

Variables a diagnosticar	Instrumentos aplicados			
	ENC.	ENT.	AD	OD
Flujos de comunicación	2, 5	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12	X	X
Tipos de mensajes	3, 5	13	X	X
Tipos de comunicación	4, 8	18, 19	X	X
Medios y canales de comunicación	3, 4	10, 14, 15	X	X
Ambiente interno	4, 8	4, 5, 6, 7, 16, 17, 18, 19	X	X

Nota: Los números corresponden a las preguntas en cada una de las herramientas.

Leyenda:

ENT--- Entrevistas.

ENC---Encuestas.

AD---Análisis documental.

OD---Observación directa