



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

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA OFICINA CENTRAL DE LA EDITORIAL
DE LA HABANA**

**Trabajo final del Diplomado Europeo para la Enseñanza de la Gestión
(Proyecto FORGEC auspiciado por la Unión Europea)**

Autora: MSc. María Teresa Agüero Torres-

La Habana, Junio de 2016

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA OFICINA CENTRAL DE UNA ORGANIZACIÓN: EDITORIAL DE LA HABANA.

I- INTRODUCCIÓN

En las condiciones actuales de ajuste y reorientación económica del país, existe gran necesidad de aplicación de estrategias que ayuden a desempeñar con mayor eficiencia y eficacia el papel que le corresponde a las Instituciones cubanas, a tono con los cambios acelerados que presenta el entorno actual.

El diseño de estrategia es uno de los enfoques actuales más novedosos para producir cambios organizacionales y se refiere a un conjunto de acciones planificadas racional y objetivamente, donde se analizan todos aquellos problemas, aspectos y elementos vitales de la organización, que permitan posteriormente, su clara orientación hacia las decisiones y actuaciones futuras en un horizonte temporal dado.

Característica fundamental de toda acción estratégica es la determinación de los cursos de acción futuros que podrá seguir la entidad, así como su implementación y ejecución la ayuden a alcanzar mayor desempeño organizacional, competitividad y mejores resultados.

A partir de la solicitud manifestada por la Presidenta de la EDITORIAL sobre su necesidad de perfeccionar el sistema de comunicación interna de la Casa matriz, se diseñó de una estrategia funcional que permitiera mejorar el funcionamiento de los procesos comunicativos de dicha Institución.

El proyecto consultivo elaborado dirigido inicialmente a la estrategia funcional de la Comunicación Interna de la Oficina Central de la EDITORIAL

El presente informe expone los resultados principales del diseño de la Estrategia funcional de la Comunicación Interna que se desarrolló en esta Institución de octubre 2015 a enero 2016.

Se trazaron como objetivos de trabajo del proceso estratégico los siguientes:

I. 2. Objetivo General:

Diseñar la Estrategia de Comunicación interna de la Oficina Central de una Organización Editorial en la Habana.

1.3. Objetivos Específicos:

1. Capacitar a los consultores internos de la EDITORIAL

2. Analizar el estado actual de la comunicación interna en la Oficina Central de la EDITORIAL
3. Identificar las principales relaciones de comunicación interna entre las áreas.
4. Determinar las acciones encaminadas a formular la estrategia de comunicación interna.

1.4. Etapas del Proyecto de Consultoría

Comprendió cuatro etapas, en las cuales se obtuvieron los resultados siguientes:.

I. Preparatoria.

Como etapa de presentación del proyecto se realizaron las acciones siguientes:

- Presentación y aprobación del Proyecto de Consultoría.
- Conformación del Equipo de Consultores internos.
- Capacitación del Equipo de consultores interno
- Ajustes al diseño del proceso de intervención.
- Diseño metodológico del Diagnóstico

2. Diagnóstico

En esta etapa diagnóstica se obtuvieron los resultados siguientes:

- Identidad de la EDITORIAL
- Definición del negocio de la EDITORIAL
- El Oficio
- Valores nucleares
- Clientes actuales y potenciales de la EDITORIAL
- Necesidades actuales que satisfacen a sus clientes.
- Necesidades potenciales que deberán satisfacer.
- Competencias distintivas de la EDITORIAL
- Misión organizacional de la Editorial Cubano del Libro
- Fortalezas y debilidades de la EDITORIAL
- Los problemas principales de la comunicación interna en la EDITORIAL
- Análisis de causas de los problemas principales.
- Conclusiones del diagnóstico
- Áreas de mejora para la comunicación interna en la EDITORIAL

3. Proyección Estratégica

En esta etapa se diseñó la Estrategia de la Comunicación interna donde se identificaron y determinaron:

- Los Públicos Internos de la EDITORIAL
- Los Públicos Externos de la EDITORIAL
- Necesidades de comunicación e información de los públicos internos y externos.
- Identificación de los canales de comunicación necesarios.
- La Misión de la Comunicación interna de la EDITORIAL
- Los Propósitos de la Estrategia de la Comunicación Interna en la EDITORIAL.
- Las Políticas para la Estrategia de la Comunicación Interna
- El Plan de acción para la Implementación de la Estrategia diseñada

4. Presentación y Cierre

Conllevó las acciones siguientes:

- Presentación de la Estrategia de Comunicación interna al Consejo de Dirección.
- Validación del Plan de acción elaborado por el Consejo de Dirección.
- Orientaciones generales para la implementación.
- Entrega y presentación del informe final a la Presidenta de la EDITORIAL.

1.5. Breve caracterización de la EDITORIAL DE LA HABANA

La EDITORIA es una entidad económica - estatal subordinada al Ministerio de Cultura. Es una Institución única de su tipo en el país, con un alcance nacional. La sede central de la misma cuenta con 162 trabajadores y se encuentra ubicada en el Municipio Habana Vieja.

Consta de una Presidencia a la cual se le subordinan directamente cinco Vicepresidencias:

- Vice presidencia Económica.
- Vice presidencia de Relaciones Internacionales (RRII).
- Vice presidencia editorial

- Vice presidencia de Creación y Promoción.
- Vice presidencia Comercial.

Actualmente la EDITORIAL cuenta con la cartera de productos y servicios siguientes:

Cartera de Productos:

- . Libros
- . Revistas culturales y literarias.
- . Multimedia
- . Libros electrónicos
- . Plaquettes
- . Folletos
- . Mapas, pancartas, troquelados y otros proyectos especiales.
- . Otros productos culturales y del conocimiento.

Cartera de Servicios

- Publicar libros, folletos, plaquettes, revistas y otros productos culturales y del conocimiento
- Comercializar libros, folletos, plaquettes, revistas y otros productos culturales y del conocimiento de forma minorista y mayorista.
- Servicios de edición y coediciones
- Servicios de impresiones poligráficas, fotomecánicas, fotografía y fotocopia
- Servicios de diseño gráfico.
- Montaje de ferias y exposiciones, elaborar proyectos feriales
- Servicios de alquiler de medios necesarios para el montaje de ferias y exposiciones
- Cobro del ISSN (número de serie internacional estándar) a entidades cubanas y extranjeros
- Cobro del ISBN (número internacional estándar de libro) a entidades cubanas y extranjeros

- Impartir cursos y talleres vinculados a la literatura, la actividad y los derechos de autor a ciudadanos cubanos y extranjeros.
- Efectuar la comercialización de derechos de autor y de derechos de edición a extranjeros.
- Representar a los autores en el exterior a través de la Agencia Literaria.
- Brindar a escritores, editores, colaboradores y personas relacionadas con el mundo del libro y la literatura en general los servicios de correo electrónico, fotocopia, tiempo de máquina, procesamiento de textos en formato digital e impresión, consulta de enclopedia electrónica, información cultural o libro en formato digital, biblioteca y alquiler de libros, masterización de disco compacto y escáner para texto e imagen
- Brindar servicios de exposición y fotografía en los salones de la EDITORIAL a ciudadanos cubanos y extranjeros.
- Ofrecer servicios de almacenaje.

II. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OFICINA CENTRAL DE LA EDITORIAL DE LA HABANA.

Los resultados que se exponen son producto del trabajo conjunto realizados en el proceso consultivo por directivos, el equipo de consultores internos y los trabajadores de la Oficina Central de la EDITORIAL.

Mediante el análisis y la reflexión en los trabajos grupales y sus dinámicas, el empleo de métodos y técnicas especializadas, se hizo posible la recopilación y de la información relevante acerca del estado actual de la comunicación interna en la Oficina Central de la EDITORIAL.

Lo anterior conllevó a la capacitación y entrenamiento del Equipo de consultores internos en los conceptos, técnicas y métodos que se utilizaron en la etapa diagnóstico y en la de proyección estratégica.

II.2. Programa de Capacitación y Entrenamiento al Equipo de Consultores internos de la EDITORIAL.

A continuación se exponen y describe el proceso de capacitación y entrenamiento llevado a cabo con el Equipo de consultores:

Se efectuaron 5 encuentros iniciales de capacitación y entrenamiento de 4 horas cada uno con los consultores internos seleccionados antes del comienzo del proyecto de Consultoría

1er Encuentro:

Conocimiento del equipo de Consultores interno y la consultora y Sensibilización con el proceso de Consultoría en la EDITORIAL. Explicación del Diseño metodológico del proyecto.

2do Encuentro.

Capacitación en los conceptos asociados a la Consultoría y al cambio organizacional

3er. Encuentro.

Capacitación en los conceptos asociados a la Comunicación y la Estrategia.

4to y 5to Encuentros

Capacitación en los conceptos asociados al Trabajo en grupo y sus métodos y técnicas y Entrenamientos en las mismas a partir de ejercitaciones..

PROGRAMA

- Contenidos
- ¿Qué es la consultoría?
- El papel y misión de los consultores externos e internos en el proceso consultivo.
- Habilidades de un consultor interno
- Objetivos de la consultoría en la EDITORIAL. Enfoque sistémico.
- La consultoría como un proceso de Cambio organizacional
- El cambio y la resistencia al cambio y cómo manejarla.
- La Comunicación en la organización. El proceso de comunicación. Elementos
- Los ámbitos y públicos de la comunicación en una Organización.
- Relación consultoría, cambio y comunicación.
- ¿Qué es una Estrategia? Elementos del diseño estratégico
- Relación entre estrategia, estructura organizativa y procesos dentro de la comunicación interna.
- Trabajo en grupo. Aprender a trabajar en grupo- Reglas de trabajo en grupo
- Métodos para trabajar en grupo. Métodos y Técnicas de consenso.

Durante el desarrollo de las etapas de diagnóstico y proyección estratégica se continuó la capacitación y el entrenamiento del equipo de consultores internos.

Etapas de Diagnóstico

- Conceptualización de las categorías esenciales de la Estrategia organizacional
- Métodos y técnicas grupales vinculados al diagnóstico de la situación de la Comunicación interna en la EDITORIAL.

- Aplicación y Procesamiento de los métodos y técnicas que se utilizaron.
- Análisis y validación de Expertos. Métodos y técnicas de consenso

Etapas de proyección estratégica

- Métodos y técnicas asociadas a la proyección estratégica.
- Análisis y validación de Expertos.

II.3. Metodología empleada

Los métodos y técnicas empleados en el proceso consultivo fueron los siguientes:

- Análisis documental: Manuales de Procedimientos de la Dirección Técnico Productivo, Dirección de RRHH y para la Feria Internacional del Libro de La Habana. Resoluciones No. 33/ 89 y No. 826/2010.
- Entrevistas individuales a la Presidenta y a los Vice-presidentes de las áreas Económico, Comercial, Editorial y de Relaciones Internacionales.
- Observaciones no participantes en: Asamblea de trabajadores, Consejo de Dirección Reunión con el Comité Organizador de la Feria Internacional del Libro.
- Métodos de trabajo grupal: Tormenta de Ideas y Grupo Nominal.
- Las técnicas del ¿Por qué? y del ¿Cómo?
- Diagrama de Ishikawa
- Métodos de consenso
- Cuestionarios y encuestas.
- Matriz cruzada de costo/impacto

Se efectuaron 13 sesiones interactivas de trabajo con el equipo de consultores internos, la Presidenta de la EDITORIAL, algunos vice-presidentes y directores de áreas. Se dejaron espacios para la reflexión sobre el desarrollo del proceso y los intercambios con el cliente-director.; así como una retroalimentación con los consultores internos en el cierre de cada sesión de trabajo.

II.4 Resultados del Diagnóstico interno asociados a la Estrategia Organizacional

En el proceso de investigación e indagación inicial se detectó, que la Editorial carecía de una formulación de su identidad, oficio, así como también de una determinación precisa de su negocio, valores nucleares, sus competencias distintivas y su Misión Organizacional; esto

conllevó a la elaboración de estas categorías necesarias e imprescindibles para poder diseñar la estrategia funcional de la Comunicación interna.

II.4.1. Identidad

IDENTIDAD DE LA EDITORIAL DE LA HABANA

«Somos la Institución nacional rectora del sistema del libro y otros productos asociados del conocimiento y el saber. Los públicos internos y externos nos identifican como promotora de la literatura nacional e internacional y representante en su perfil de la cultura cubana»

II.4.2. Definición del negocio de la EDITORIAL

El negocio que desarrolla la EDITORIAL se enmarca en: **“el ámbito del conocimiento y el saber”**.

II.4.3. Oficio de la EDITORIAL

Está fundamentalmente determinado por:

- La edición y publicación de libros de autores nacionales y extranjeros,
- Organización de ferias, eventos y espacios de promoción del libro y la lectura.

II.4.4. Valores nucleares de la EDITORIAL

Se determinaron los 5 principales valores nucleares y se formularon sus normas de actuación:

- Profesionalidad.
- Participación.
- Eficiencia.
- Calidad.
- Respeto al cliente.

II.4.5. La cartera de clientes y necesidades actuales y potenciales de la EDITORIAL. **Clientes actuales**

- CPLL
- Distribuidora
- Población
- Bibliotecas
- Instituciones educativas

- Empresas
- Instituciones científicas
- Librerías
- Ministerios
- Organizaciones de masas
- ONG
- Turistas
- Autores
- Cuerpo diplomático acreditado en Cuba
- Estudiantes

Clientes potenciales

- Internautas
- Distribuidores digitales internacionales
- Trabajadores por cuenta propia (libreros)
- Mercado norteamericano
- Mercado internacional (Instituciones culturales)
- Embajadas cubanas en el exterior
- Grandes sellos editoriales extranjeros

Necesidades actuales que satisfacen

- Libros impresos y digitales.
- Insumos productivos (papel, cartulina, tinta, máster).
- Servicio de publicaciones seriadas.
- Servicios de traducción, edición, distribución, comercialización y promoción.
- Orientaciones metodológicas sucursales.
- Asesoría legal sobre derecho de autor.
- Registro legal de publicaciones.
- Capacitación en creación literaria y artes del libro.
- Atención personalizada a los creadores.

Necesidades potenciales que deberán satisfacer

- Productos y servicios de impresión personalizada.
- Descargas de productos digitales, multimedia y audiovisuales.
- Espacios culturales interdisciplinarios.

- Exportación e importación de libros y otros productos asociados al saber y el conocimiento.
- Financiamiento de proyectos culturales.
- Salas de lectura digital.
- Nuevos espacios para la promoción de los autores y sus obras.
- Cafés literarios y librerías especializadas.
- Libros electrónicos.
- Impresión bajo demanda.
- Servicios permanentes de producción la EDITORIAL a instituciones especializadas.
- Suscripciones de publicaciones seriadas nacionales e internacionales.
- Comercio electrónico.
- Facilidades de pago en dinero plástico (crear las condiciones para establecer el pago de productos y servicios en dinero plástico (tarjetas), en nuestras instalaciones)

II.4.6. Competencias distintivas de la EDITORIAL

- Prestigio de nuestros sellos (imagen de marca).
- La experticiade la EDITORIAL.
- Espacios de promoción instituidos y caracterizados, y posicionados en los lectores.
- Integración sistémica del ciclo delproductivo libro
- Capacidad organizativa para las campañas de promoción de la lectura.
- Posicionamiento de la imagen corporativa:

II.4.7 Misión Organizacional da la EDITORIAL

Se formuló como la Misión Organizacional da la EDITORIAL la siguiente:

MISIÓN DE LA EDITORIAL DE LA HABANA

LA EDITORIAL DE LA HABANA, líder del sistema del libro cubano, tiene la misión de ofrecer conocimientos y saberes a lectores nacionales y extranjeros, mediante productos y servicios especializados del libro y la literatura con calidad, respeto y eficiencia. Como institución cultural se distingue por su prestigio en el ramo, la profesionalidad en la organización de eventos, el estímulo al hábito de lectura y facilitar a los autores la publicación y promoción de sus obras.

Con la formulación de la Misión Organizacional en el proceso diagnóstico, se realizó un análisis interno de la Organización para determinar las principales debilidades y fortalezas que presenta la EDITORIAL en estos momentos y que influyen en el alcance efectivo y eficaz de la misma.

II.4.8. Principales Fortalezas y Debilidades de la EDITORIAL

Para identificar las fuerzas principales se utilizaron: La técnica de consenso Votación ponderada y la Fórmula de Pareto (80/20)

De un listado inicial de 8 Fortalezas se seleccionaron las 5 siguientes:

✓ **Principales Fortalezas:**

- Organización del sistema del libro a lo largo del país (SET).
- Organización de eventos y ferias del libro en el país.
- Personal técnico estable, capacitado y con experiencia en el proceso editorial.
- Liderazgo metodológico en el sistema editorial del país.
- Estrecha relación entre la institución, los creadores y los lectores.

De un listado inicial de 18 Debilidades se seleccionaron las 6 siguientes:

✓ **Principales Debilidades:**

- Estructura organizacional obsoleta (entendida desde el diseño de la organización, estructuras y procesos).
- Resistencia al cambio.
- Poca creatividad para resolver los problemas.
- Falta de comunicación entre subordinados y directivos.
- Insuficiente gestión para la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos.
- Escasa relación entre las áreas.

Una vez precisadas estas fuerzas internas positivas y negativas, se elaboró una matriz cruzada, lo cual permitió precisar y especificar, cuáles son aquellas debilidades esenciales que de no eliminarse por su impacto y costo podrían disminuirla potencia y eficacia en de las fortalezas esenciales de la EDITORIAL, y poner en peligro el alcance de su Misión

Los criterios empleados para determinar el costo de la debilidad fueron los siguientes:

- Social
- Económico
- Personas

- Esfuerzo

Los criterios para determinar el impacto fueron:

- La intensidad
- la fuerza que tendría esa debilidad.

II.4 9. Matriz Costo/Impacto de Fortalezas y Debilidades de la EDITORIAL:

<div>DEBILIDADES</div> <div>FORTALEZAS</div>	1. Estructura organizativa obsoleta	2.Resistencia al cambio	3. Poca creatividad en la solución de problemas	4.Falta comunicación jefe-subordinados	5. Insuficiente gestión de nuevas fuentes ingreso	6. Escasa relación entre aéreas	Total de puntos
1.Organización del sistema del libro	5	5	4,6	4,6	4,5	3,8	27,5
2. Organización de eventos y ferias	4,9	4,3	4,8	5	5	4,4	28,4
3. Personal con experiencia y capacitado	4,4	4	4,5	4,4	4,4	4,2	25,9
4. Liderazgo Metodológico del sistema editorial	4,9	5	4,5	5	3,8	4,7	27,9
5. .Estrecha relación entre creadores - lectores – editorial	4,7	4,7	4,8	4,4	4,2	4,3	27,1
Total de puntos	23,9	23	19,2	23,4	21,9	21,4	

MATRIZ DE COSTO / IMPACTO DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRINCIPALES DE LA EDITORIAL (diciembre 2015)

NOTA: LAS FUERZAS QUE APARECEN SOMBREADAS EN LA MATRIZ SON, POR SU PUNTAJE, LAS DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LA EDITORIAL

El análisis de la matriz costo/ impacto determinó y precisó que, de las 5 fortalezas y debilidades finales seleccionadas a las 3 fuerzas más vitales de cada una y de más alta prioridad para la Editorial.

Esto evidenció que las 3 debilidades impactan con mayor fuerza e intensidad y con un alto costo sobre las potencialidades de sus 3 fortalezas más importantes de la EDITORIAL son:

- ✓ La estructura organizativa obsoleta.
- ✓ La resistencia al cambio.
- ✓ Falta de comunicación entre jefes y subordinados.

Ello indica que la Editorial debe trazar acciones inmediatas para erradicar las mismas, pues afectarían negativamente a sus 3 fortalezas esenciales:

- ✓ La organización del sistema del libro.
- ✓ La organización de eventos y ferias.
- ✓ El liderazgo metodológico en el sistema editorial.

II.5. Resultados del Diagnóstico de la Comunicación interna en la Oficina Central

Una vez evaluada la situación general, se centró el diagnóstico en los problemas relacionados directamente con la Comunicación Interna en la Oficina Central.

Como resultado del trabajo grupal con el equipo de consultores se identificaron el grupo de problemas comunicativos siguientes:

II.5.1. Banco de problemas de comunicación.

1. Mala escucha.
2. Desinterés o desmotivación por el mensaje.
3. Innecesarios eslabones por los que transita la información.
4. Duplicidad de información y no claridad en la fuente de información.
5. Insuficiente sinergia entre áreas.
6. Ausencia de reconocimiento al trabajo.
7. Alta resistencia al cambio.
8. Ausencia de estandarización de la información solicitada.
9. Insuficiente aprovechamiento de las posibilidades de las TIC.
10. Poca aplicación de los manuales de procedimientos.
11. Inadecuados modos y formas de expresión (verbal) oral y gestual.

12. Poca capacidad (de la organización) para trabajar en equipo.

13. Poco conocimiento de las normas legales.

A partir de este listado inicial de 13 problemas, se determinaron los principales mediante la utilización de métodos de consenso como la votación ponderada y el 20 x 80 de Pareto, quedando los 4 siguientes:

1. Mala escucha.
2. Inadecuados modos y formas de expresión (verbal) oral y gestual.
3. Poca capacidad de la organización para trabajar en equipo.
4. Ausencia de reconocimientos al trabajo.

II.5.2. Determinación de los Problemas principales

Derivado de esos 4 problemas y aplicando la votación ponderada, se precisó que los 2 problemas esenciales y prioritarios a resolver en la comunicación interna de la EDITORIAL eran:

1) La Mala escucha.

2) La poca capacidad de la organización para trabajar en equipo.

Para establecer el análisis de las causas de estos problemas y la vinculación entre las mismas, se utilizó el Diagrama causa-efecto de Ishikawa (Espina de pescado) lo que permitió observar la relación sistémica entre ellos y las causas que los generaban.

Las categorías generales en las que se agrupan las causas principales fueron:

- ✓ Dirección (métodos, técnicas y estilos)
- ✓ Personales.
- ✓ Recursos Humanos (preparación, intereses, necesidades, estrés, plantilla incompleta).
- ✓ Cultura Organizacional (creencias, valores , hábitos, costumbres y tradición)
- ✓ Estructura organizativa.

II.5.3. Diagrama causa-efecto de Ishikawa de los 2 problemas principales

DIRECCIÓN

- ✓ La organización no tiene los valores de escuchar, aprender y compartir en la toma de decisiones.
- ✓ El estilo institucional general.

PERSONALES

- ✓ Desmotivación, desinterés y/o autosuficiencia.
 - ✓ Protección del «Yo».
- ✓ Exceso de confianza de su trabajo y desconfianza en el de los otros.
 - ✓ Solo se escuchan a sí mismo.
- ✓ No respeto al criterio y experiencia del otro.
- ✓ La experiencia acumulada no permite escuchar.
- ✓ Estilo de actuación tradicional centrado en su experiencia y resistencia al cambio.
- ✓ Por irradiación de comportamientos negativos

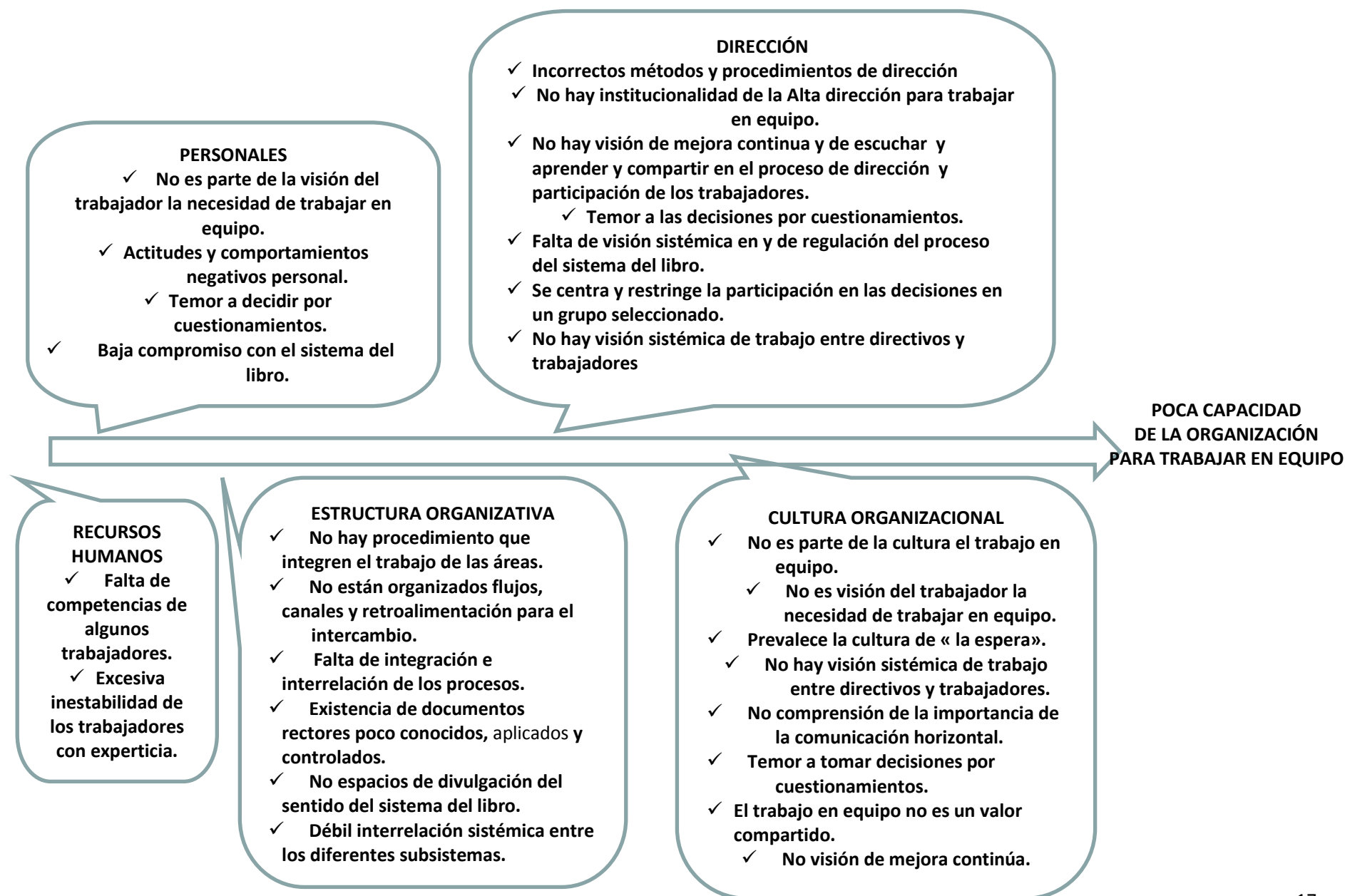
MALA ESCUCHA

RECURSOS HUMANOS

- ✓ Hay quien no tiene las competencias para el cargo.
- ✓ No se ha aprendido a escuchar.
- ✓ No hay nada que mejorar.
- ✓ No hay procedimientos que evalúen la experticia en el trabajo y lo pongan a prueba.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ No percepción de que somos un colectivo.
 - ✓ No se piensa como ICL.
- ✓ No hay costumbre de trabajo en equipo interdisciplinario.
- ✓ No se valoran las creencias y criterios de los otros.
 - ✓ no están contruidos los valores de escuchar, aprender y compartir en la Organización.
 - ✓ Estilo institucional general.
- ✓ Por irradiación de comportamientos negativos
- ✓ Estilo de actuación tradicional centrado en su experiencia personal y resistencia al cambio.
- ✓ La experiencia acumulada no permite escuchar.



II.6. Resultados de las Encuestas de Comunicación inter e intradepartamental

Una exploración más profunda sobre el tema, evidenció mediante las encuestas de la comunicación inter e intradepartamental de la Oficina Central que, aun cuando ellas no presentan grandes dificultades, pues funcionan, aunque con algunas deficiencias que pueden eliminarse; se observan diferencias en su percepción entre los directivos y los trabajadores.

Los trabajadores manifestaron que esta funciona, pero con algunas necesidades comunicativas insatisfechas, señalando las siguientes:

- ✓ Quejas que se repiten.
- ✓ Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
- ✓ En ocasiones no se socializa cómo se ha resuelto un problema

Los directivos encuestados expresaron que la comunicación funciona pero con algunas distorsiones y lagunas que frenan su efectividad como son:

- ✓ Retraso en la entrega de datos o informaciones
- ✓ Recurrir al jefe, para que éste reclame los datos que se necesitan de otra área.
- ✓ Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el Jefe.
- ✓ .Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información
- ✓ Quejas que se repiten

II.7. Conclusiones del diagnóstico.

Al contrastar los resultados obtenidos a través de las distintas técnicas y métodos empleados, se determinó que el comportamiento de los 5 elementos principales del proceso de la comunicación fue el siguiente:

Sobre la emisión de los mensajes:

- ✓ No siempre se realiza de forma clara y precisa.
- ✓ No satisface todo lo necesario. En ocasiones, no se tiene en cuenta las características del público interno
- ✓ Falta sistematización y poca o ninguna estandarización de la información solicitada..

Sobre la recepción de los mensajes:

- ✓ La mala escucha como problema fundamental.
- ✓ El poco interés o desmotivación del receptor por el contenido del mensaje.
- ✓ En ocasiones hay duplicidad de información.
- ✓ No siempre hay claridad del receptor sobre la fuente de información que le llega.

Sobre el contenido de los mensajes:

- ✓ En ocasiones son incompletos e imprecisos, le faltan datos y el análisis de estos.
- ✓ En los mensajes escritos a veces faltan valoraciones y objetividad en los análisis.

Sobre los canales más empleados por los directivos para transmitir la información de la institución a los trabajadores están:

- ✓ Las reuniones de trabajo.
- ✓ Las asambleas sindicales.
- ✓ El correo electrónico.
- ✓ El teléfono.
- ✓ Los informes.
- ✓ Los despachos.

Así mismo los espacios disponibles en la institución para el intercambio entre los trabajadores son:

- ✓ Las asambleas sindicales.
- ✓ Reuniones de trabajo.
- ✓ Correo electrónico.
- ✓ Matutinos.
- ✓ Actividades políticas y culturales.
- ✓ Encuentros informales en pasillos.

Frecuentemente las mismas vías o canales empleados para emitir las comunicaciones e informaciones a los trabajadores resultan mecanismos de retroalimentación. En este sentido los problemas que se presentan respecto a la retroalimentación son los siguientes:

- ✓ No siempre la información que regresa se corresponde con la información solicitada y se recibe incompleta por lo que hay que devolverlas..
- ✓ Aunque se han elaborado modelos existe demora en la respuesta a las solicitudes de información.

En cuanto a las principales barreras o ruidos de la comunicación se obtuvo que:

- ✓ En la comunicación interpersonal o cara a cara existen barreras personales (como por ejemplo: mala escucha, resistencia al cambio, Inadecuados modos y formas de expresión (verbal) oral y gestual).
- ✓ El mal estado del equipamiento informático y sus redes.
- ✓ No cuentan con bases de datos informatizadas, ni intranet a la que puedan acceder desde las distintas áreas.

Con respecto a la comunicación vertical descendente:

- ✓ La comunicación de jefes a subordinados es percibida como suficiente.
- ✓ Los directivos se muestran casi siempre receptivo ante las dudas, problemas o sugerencias planteadas por los trabajadores.
- ✓ Sin embargo, el estilo de dirección y comunicación está más orientado a las tareas y resultados y menos a las personas (nivel de satisfacción, sentimientos, actitudes, relaciones interpersonales).
- ✓ En ocasiones los directivos le piden opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar, a pesar de ello, existe la percepción de que las decisiones están centralizadas en los jefes de áreas.
- ✓ A veces se toman decisiones de los jefes superiores sin contar con los jefes inmediatos y sus trabajadores.
- ✓ La comunicación entre directivos y mandos intermedios es considerada un aspecto débil en la Organización.

Por último, la comunicación vertical ascendente se caracteriza por:

- ✓ La comunicación de los trabajadores hacia los directivos es escasa, siendo considerado este un aspecto débil en la institución

II.7. Áreas de mejora para la comunicación interna para la Oficina Central de la EDITORIAL.

A partir de los resultados obtenidos del Diagnóstico se pudieron determinar las Áreas de mejora de la Comunicación interna en la Oficina Central del LA EDITORIAL y son las siguientes:

- La capacidad de escucha.
- Emisión de los mensajes escritos y su presentación visual.
- La comunicación interna como herramienta de motivación.
- Coherencia en la comunicación interna.
- Los canales y flujos formales de la comunicación institucional.
- Los soportes y bases de datos digitalizados para la comunicación interna.
- Las relaciones de comunicación entre las áreas.
- La comunicación interpersonal entre los subordinados y de éstos con sus jefes.
- Equipamientos tecnológicos para la informatización.
- Estimulación de los trabajadores.
- Los estilos de dirección
- Coherencia en la comunicación entre los directivos y los mandos intermedios.

III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA OFICINA CENTRAL DE LA EDITORIAL DE LA HABANA

Los resultados del diagnóstico pusieron de manifiesto los principales problemas que están afectando la EDITORIAL y las causas que los generan, evidenciándose la necesidad de diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna en la Oficina Central, que permita darles solución a los mismos y de esta forma lograr un mejoramiento de la eficacia y efectividad del funcionamiento de sus procesos comunicativos internos.

A continuación se presenta todos los elementos que integran la Estrategia de Comunicación interna para la Oficina Central de la EDITORIAL:

III.1. Identificación de los Públicos internos de la EDITORIAL

- Las 5 vicepresidencias
- Las Direcciones de la Editorial.
- Registro del Creador Literario..
- Sucursales.
- Departamentos de la Editorial. .
- Cibercafé
- Biblioteca.
- Archivo Central.
- Taller y Almacenes.
- Presidencia.

III.2. Identificación de los Públicos Externos de la EDITORIAL.

- Las editoriales adjuntas
- Cámara Cubana del Libro.
- Agencia Literaria Latinoamericana.
- Distribuidora Nacional del Libro.
- Agencia Importadora y Agencias Exportadoras
- Aerolíneas.
- MINCULT.
- Bancos.
- Organizaciones políticas y de masas territoriales.
- Medios de comunicación.
- Editoriales Externas.

- Industria Poligráfica.
- Sellos Disqueros.
- Proveedores.
- Autores.
- Transitarías marítimas y aéreas.
- ONEI.
- Universidad de La Habana.
- Centros de investigaciones.

III.3. Necesidades de comunicación e información para Públicos internos.

- Información económica (presupuesto)
- Necesidades presupuestarias por áreas para elaborar el Plan de la Economía del año siguiente.
- Planificación mensual de las necesidades de transporte de actividades cotidianas.
- Información de la producción de la EDITORIAL terminada...
- Información (reporte) de las ventas realizadas en el país.
- Información sobre el presupuesto para el plan de publicaciones.
- Reporte de incidencias de todas las áreas sobre disciplina laboral, evaluación del desempeño, cumplimiento en tiempo de la entrega de las informaciones mensuales.
- Plan anual de necesidades de capacitación.
- Canales y flujos precisos de información.
- Dar respuesta rápida y efectiva a los problemas que se presentan en sistema informático de la EDITORIAL.
- Análisis científico de la información relevante generada en la EDITORIAL y en entidades externas para la elaboración de la programación promocional y para la toma de decisiones a todos los niveles de dirección.
- Entrega a tiempo la información trimestral de las áreas para la estimulación.
- Determinar la información relevante para cada área, sus flujos, canales, emisores y receptores..
- Acceso a bases datos informatizados.
- Equipamiento informático/ofimáticos para los procesos funcionales dela EDITORIAL.
- Cumplir con el procedimiento para la información sobre el movimiento de Activos Fijos Tangibles.

III.4. Necesidades de comunicación e información de los Públicos externos.

- Las fichas de precio para la formación de precios minoristas.
- Entrega de la facturas a la Distribuidora Nacional del Libro.

- Canales y flujos efectivos de comunicación e información con los almacenes, las sucursales y Centro Provincial del Libro y la Literatura.
- Conocer la ficha de costo de las empresas poligráficas para la formación de las fichas de costo de cada título.
- Recibir a tiempo y con calidad los Estados Financieros correspondientes a los cierres mensual y anual de cada sucursal adjunta..

III. 5. Identificación de los canales de comunicación necesarios.

- Cara a cara (reuniones de trabajo).
- Intranet. e Internet.
- Correo electrónico.
- Cuadros de mando para la toma de decisión por la alta dirección.
- Informes escritos precisos y con calidad que respondan a las necesidades informativas.
- Cartas y memorándums.
- Bases de datos informatizadas.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Contratación de terciarios para el análisis científico de la información relevante.
- Utilización de los líderes informales positivos.
- Página Web de la EDITORIAL.
- Manuales de procedimientos escritos.
- Información de la institución y manuales de procedimientos digitales e interactivos)
- Manual de Identidad.
- Mensajería instantánea (Ejemplo: Pandion).
- Teléfono.

III.6. Misión de la estrategia de comunicación interna de la Oficina Central de la EDITORIAL DE LA HABANA

A partir de la determinación e identificación de los clientes internos y externos dela EDITORIAL, sus necesidades de comunicación e información, así como sus canales, se formuló la Misión de la Comunicación interna de la Editorial siguiente:

MISIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EDITORIAL DE LA HABANA

“La comunicación organizacional de la EDITORIAL tiene como misión brindar y retroalimentar de información útil, homogénea y oportuna sobre sus objetivos, proyectos y resultados a sus públicos internos y externos, mediante los canales institucionales disponibles. Difunde su identidad, sus valores, competencias y su cartera de productos y servicios. Identifica la necesidad del fortalecimiento de la comunicación interna y externa para la interrelación y cooperación entre su integrantes y de éstos con sus públicos externos con el fin de alcanzar exitosamente su misión y visión organizacional.”

III.7. Propósitos de la Estrategia de la Comunicación interna de la Oficina Central de la EDITORIAL DE LA HABANA

Una vez formulada la misión de la estrategia de comunicación interna, se definieron los propósitos a obtener mediante su implementación a través de un plan de acción y son los siguientes:

- Contribuir a la consolidación y socialización de los resultados de la labor de la EDITORIAL, que fortalezca su imagen institucional y la afirmación de sus valores y rasgos identitarios.
- Promover el conocimiento sobre el libro, los autores y la literatura nacional y extranjera.
- Fomentar un estilo de trabajo en equipo basado en un sistema de objetivos alineados a su Misión, que genere la sinergia necesaria entre todas las áreas de la Editorial.
- Organizar los flujos y canales de la comunicación interna para mantener oportunamente informados a los integrantes de la Oficina Central y fortalecer las relaciones en la organización.
- Fomentar un clima de cooperación entre todos los miembros y su participación efectiva en la vida interna y en el proceso de toma de decisión en la Editorial.

III.8. Políticas generales de la Estrategia de la Comunicación Interna de la Oficina Central de la EDITORIAL DE LA HABANA

Se definieron 5 Políticas generales siguientes:

1. Fortalecimiento de la imagen institucional (endoimagen) de la EDITORIAL como promotor del libro, la literatura y de proyectos editoriales.

2. Promoción del sistema de valores compartidos que une a los miembros de la EDITORIAL en el alcance de su misión.
3. Establecimiento de manera oficial del cumplimiento del Plan de acción para el mejoramiento de la comunicación interna por todos los trabajadores de la Oficina central de la EDITORIAL.
4. Fortalecimiento de la imagen institucional (endoimagen) de la EDITORIAL como principal organizador de la Feria internacional del libro de la Habana.
5. Informatización de la EDITORIAL a partir de la creación de la Intranet y del establecimiento de redes de computadoras internas que permitan acceder a cada trabajador a la información necesaria, oportuna y pertinente para su cargo y puesto de trabajo.

IV. PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA OFICINA CENTRAL DE LA EDITORIAL DE LA HABANA

Para que la estrategia diseñada sea implementada se elaboró un Plan de acción conformado por 7 Objetivos con sus acciones correspondientes, responsables, participantes e indicadores de medición.

Dicho plan asegura que la comunicación interna en LA EDITORIAL se gestione en sistema, se asegure su papel estratégico en el funcionamiento de la organización y lograr una mejora en la eficacia y eficiencia de los procesos comunicativos de la Oficina Central de la Editorial. El mismo tendrá un horizonte temporal desde febrero de 2016 hasta febrero del 2017.

IV.I. Objetivos Estratégicos del Plan de Acción

1. Aprobar el plan de acción de la Estrategia de Comunicación interna.
2. Potenciar la estructura ejecutiva y funcional de la Comunicación Institucional
3. Incrementar el conocimiento de los elementos identitarios de la editorial.
4. Desarrollar la Capacidad de Escuchar en los directivos, especialistas y trabajadores.
5. Fomentar el Trabajo en equipo entre directivos, especialistas y trabajadores.
6. Optimizar el uso de los canales de la comunicación interna.
7. Mejorar los soportes de la comunicación interna.

A continuación se muestran los Objetivos desagregados del Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA OFICINA CENTRAL DE LA EDITORIAL DE LA HABANA (Febrero 2016 a Febrero 2017)							
Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor y Participantes	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
1. Aprobar el plan de acción de la Estrategia de Comunicación interna	1.1. Validar el Plan de acción propuesto	Director general	E: Consejo de dirección. P: Directivos, Especialistas y trabajadores	febrero 31/16	Cumplimiento en la fecha programada para cada acción	Cumplido	Excelente
	1.2. Poner en marcha el Plan de acción			Marzo/16		Parcialmente cumplido (%) Incumplido	Bien Regular Deficiente
2. Potenciar la estructura ejecutiva y funcional de la Comunicación Institucional	2.1. Crear las condiciones para el nombramiento del Vicedirector de Creación y promoción	Director general	E: Consejo de dirección P: Dpto. Cuadros	Abril/ 2016	Cumplimiento en la fecha programada para cada acción	Cumplido	Excelente
	2.2. Diseñar la Estrategia de Comunicación Institucional	Vicedirector de promoción	E: Especialistas designados	A partir de Mayo/16		Parcialmente cumplido (%)	Bien Regular
	2.3 Elaborar el Manual de. Comunicación Institucional			A partir de Septiembre/ 2016		Incumplido	Deficiente

3. Incrementar el conocimiento de los elementos identitarios del Editorial	3.1. Divulgar la Misión, valores nucleares e identidad del Editorial	Director general	E: Vicedirección de Promoción P: Especialistas de promoción, informática y Sindicato	A partir de Marzo/16 y permanente	Cumplimiento en la fecha programada para cada acción	Cumplido	Excelente
	3.2. Promover en la intranet los elementos identitarios del Editorial	Vicedirector de promoción	E: Vicedirección de Promoción P: Especialistas de promoción, informática y sindicato	Marzo/16		Parcialmente cumplido (%)	Bien Regular
	3.3. Crear el lugar histórico del Editorial			Marzo/16		Incumplido	Deficiente
	3.4. Elaborar el Manual de identidad del Editorial			Septiembre /2016			

	3.5. Organizar el acceso a las redes sociales de los puestos claves, relacionados con la promoción y la difusión de la imagen y las informaciones de la Editorial	Director general	E: Vicedirección de Promoción, Director Informática P: Especialistas de promoción e informática	A partir de Abril/16			
4. Desarrollar la Capacidad de Escuchar en los directivos, especialistas y trabajadores	4.1. Programar y recibir los cursos de comunicación interpersonal.	Vicedirector de RR.HH.	E: Especialistas de Cuadros, Especialista de Capacitación P: Directivos y especialistas.	Abril a diciembre 2016	Cumplimiento en la fecha programada para cada acción	Cumplido	Excelente
	4.2. Programar y participar talleres sobre técnicas de comunicación efectiva					Parcialmente cumplido (%)	Bien Regular
	4.3. Elaborar mensajes humorísticos digitales e	Vicedirector de Promoción	E: Especialista de informática P: Directivos ,	Mayo/16 mensual		Incumplido	Deficiente

	impresos sobre la importancia de aprender a escuchar		especialistas y trabajadores				
5. Fomentar el Trabajo en equipo entre directivos, especialistas y trabajadores	5.1. Programar y recibir cursos de métodos y técnicas para trabajar en grupo	Vicedirector de RRHH	E: Especialista de Cuadros y Capacitación P: Directivos y especialistas.	Abril a diciembre 2016	Cumplimiento en la fecha programada para cada acción	Cumplido	Excelente
	5.2 Recibir entrena- miento en formación de equipos de trabajo					Parcialmente cumplido (%)	Bien Regular
	5.3. Elaborar mensajes humorísticos digitales e impresos que generen la reflexión sobre la importancia del trabajo en equipo	Vicedirector de Promoción	E: Especialista de informática. P: Directivos, especialistas y trabajadores	Mayo/16 mensual		Incumplido	Deficiente

	5.4. Sistematizar el método de trabajo en equipo entre las diferentes áreas y especialidades para el análisis y solución de problemas, y el diseño y control de los procesos, actividades y tareas.	Presidenta y Vicedirectores	E: Consejo de dirección. P: Directivos, Especialistas y trabajadores	A partir de Abril/16 y permanente			
6. Optimizar el uso de los canales de la comunicación interna	6.1. Crear la Intranet del Editorial	Vicedirector de informática,	E: Especialista de informática	Segundo Trimestre 2016	Cumplimiento en el tiempo que se programe	Cumplido	Excelente
	6.2. Crear la página web interna en la intranet	Vicedirector de Promoción	P: Especialistas designados				
	6.3. Crear la base de datos que integre la información	Vicedirector de informática	E: Especialista de informática P:			I Parcialmente cumplido (%)	Bien Regular

	relevante que se genere en/entre las áreas del Editorial		Especialistas designados				
	6.4. Establecer en la página web interna un espacio para que los trabajadores expongan sus opiniones	Vicedirector de informática	E: Especialista de informática P: Todos los trabajadores			Incumplido	Deficiente
	6.5. Actualizar de forma sistemática la información en la base de datos	Vicedirector económico	E: Vicedirectores P: Especialistas designados				
7.- Mejorar los soportes de la comunicación interna	7.1. Visualizar y divulgar el Buzón de quejas y sugerencias	Sec. Gral. del Sindicato	E: Sec. Sindical	Mayo/16	Cumplimiento en forma y en el tiempo programado para cada acción	Cumplido	Excelente
	7.2. Canalizar de forma eficiente las quejas y sugerencias.	Vicedirectores	E: Vicedirectores P: Todos los trabajadores	Permanente			

	del público interno					Parcialmente cumplido (%)	Bien Regular
	7.3. Analizar sistemáticamente en la reunión de Factores las respuestas a las quejas y sugerencias.	Director general	E: Factores	Mensual		Incumplido	1
	7.4. Agilizar la respuesta y argumentación a planteamientos.		E: Directivos y Factores	Permanente			Deficiente
	7.5. Actualizar los murales con publicaciones de temas atractivos para todos los trabajadores	Sec. Gral. del Sindicato Vicedirector de promoción	E: Sec. Sindical P: Trabajadores designados	Mensual			

V. CONCLUSIONES GENERALES:

- La investigación demostró la importancia de la proyección y el diseño de una estrategia funcional que permita mejorar el funcionamiento de los procesos comunicativos de una organización.
- Se detectó en la investigación preliminar que la Editorial carecía de una Estrategia organizacional, lo que determinó la necesidad de elaboración de: su identidad, oficio, ámbito de su negocio, valores nucleares, competencias distintivas y su Misión organizacional, antes de diseñar la estrategia funcional de la Comunicación interna.
- El diagnóstico permitió detectar los problemas y afectaciones de cada uno de los 5 elementos del proceso de comunicación que presentaba la comunicación interna en la EDITORIAL.
- Los 2 problemas esenciales y prioritarios a resolver en la comunicación interna de la editorial son:
 - La Mala escucha.
 - La poca capacidad de la organización para trabajar en equipo.
- La poca capacidad de la organización para trabajar en equipo como la insuficiente sinergia entre áreas ponen de manifiesto las dificultades en las relaciones para organizar el trabajo en conjunto y en la solución de tareas y cuestiones comunes.
- La comunicación vertical ascendente es uno de los aspectos más débiles y con mayor presencia de problemas en la institución, se caracteriza por escasa retroalimentación que pudieran largo plazo provocar conflictos entre directivos y subordinados como: la no atención a quejas que se repiten, la poca información relativa a asuntos que se discuten en el Consejo de Dirección y el bajo nivel de escucha sobre el sentir de los trabajadores.
- Predomina la comunicación formal, establecida bajo canales generalmente poco ágiles.
- Se percibió la necesidad de los trabajadores de que mejoren los procesos de comunicación y de su participación más efectiva de los mismos en la vida de la Editorial.
- La comunicación tanto dentro del departamento como entre los departamentos de la Oficina central de la Editorial funciona pero con algunas dificultades y distorsiones, que en muchas ocasiones afectan la calidad del proceso comunicativo y el funcionamiento del trabajo.
- No se utilizan todas las potencialidades de la comunicación de la comunicación interna, como importante instrumento de gestión
- Se determinaron las áreas de mejora de la comunicación interna de la editorial.
- Se diseñó la estrategia de la comunicación interna de la oficina central de la editorial y su Plan de acción para implementarla.

- La capacitación y entrenamiento recibido por los consultores internos los dotó de un grupo de métodos y técnicas que pueden incorporar a sus puestos de trabajo para un mejor desempeño laboral.
- La mayoría de los trabajadores de la Editorial mostraron deseo e interés en participar activamente durante la realización del proceso consultivo.

VI. RECOMENDACIONES:

- La implementación de la estrategia de comunicación interna debe ser considerado como un proceso de cambio en la Editorial, por lo que debe promoverse la participación e inserción de todos los trabajadores en el proceso destacándose la importancia de la misma.
- Poner en marcha el Plan de acción con la participación activa de todos sus implicados.
- Evaluar sistemáticamente los procesos de comunicación interna para verificar el impacto del plan de acción sobre la comunicación en la EDITORIAL.
- Realizar un estudio de la comunicación externa de la EDITORIAL.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Arencibia Sánchez, M. L, (2012) El Clima Organizacional y su relación con la Calidad Directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana. La Habana.
- Arellano, E. (1998, enero-marzo). La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción. Dentro de las Organizaciones. Razón y Palabra, Suplemento Especial, Año 3. Recuperado el 02 de febrero de 2007, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Barreiro P. L. (2000) La comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio, 2, 29-33.
- Brandolini. N, Martín, G.A. ,Hopkins N.(2008) Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Ediciones La Crujía Buenos Aires.
- Colectivo de Autores (2010) Estrategia Organizacional, Editorial Félix Varela Habana.
- David, F.D. (1997): Conceptos de administración estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F
- Drucker, P.(1993). Administración y futuro. Editorial Sudamericana SA. Buenos Aires
- Esteruelas C. N. (2014). La gestión de la comunicación en las organizaciones. 4(7), 217-220. Recuperado 21 Enero 2015 <http://uniroja.es/download/articulo/4717853.pdf>.
- 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>.
- Garrido. F.J.(2001) Comunicación estratégica. Editorial Gestión 2000.SA. Barcelona.
- Goldhaber, G., (2000) Comunicación Organizacional. Editorial Pablo dela Torriente. Tomado de within C. Brown Company Publishers.La Habana
- Mintzberg, H. y J.B. Quinn (1993): El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F..
- Pérez Rafael A. Estrategias de comunicación: el esquema director. artículo
- Shein, E., (1975) Psicología de la Organización. 3era reimpresión, Editorial Prentice-Hall International. Madrid.
- Sepúlveda. Gutiérrez. P (2015) Lecturas del Módulo de Dirección estratégica y Entorno. Diplomado del PEEG. Barcelona.
- Stephen P. R. (2004). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México D.F.
- Stoner, J. A. F. (1996). Administración 7ma edición: Editorial MES. México D.F
- Strategor, G. (1995): Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de empresa, Masson, Barcelona.
- Thompson, A. A. & Strickland, A.J. (2004). Administración estratégica. Mc Graw- Hill Interamericana. México D.F.:
- Trelles R. I. (2004). Comunicación organizacional: Editorial Félix Varela. La Habana.

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION
Encuesta sobre la comunicación interdepartamental (1)

Las presentes encuestas tienen como objetivo contribuir a mejorar la comunicación interna en su institución, por lo que le solicitamos responda las mismas con la mayor objetividad, y sinceridad, pues sus opiniones son muy importantes para lograr dicho fin. Las encuestas son anónimas y sus respuestas serán tratadas con respeto y discreción. Muchas gracias por su cooperación.

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, Ud. debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su opinión teniendo en cuenta:

N = Nunca (Cuando nunca ocurre)

PV = Pocas veces (Cuando ocurre alguna vez aislada)

CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes)

MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o varias veces a la semana)

PROPOSICIONES	N	PV	CF	MF
1. Se percibe en mi departamento la necesidad de más momentos de encuentro con personas de otros departamentos.				
2. Hay que recurrir al jefe, para que éste reclame los datos que se necesitan de otro departamento.				
3. Se producen críticas y ataques en las reuniones entre los departamentos.				
4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos				
5. Los objetivos de mi departamento entran en contradicción con los objetivos de otros departamentos.				
6. Llegan quejas a mi departamento provenientes de otros, sobre problemas que al parecer les causamos				
7. Expresamos quejas a otros departamentos por problemas que nos causa su gestión.				
8. Existe desconocimiento en otros departamentos de las implicaciones que para ellos suponen las tareas que realiza el nuestro.				
9. No se comprenden bien las peticiones que otros departamentos realizan al nuestro.				
10. Las reuniones entre departamentos son poco productivas. Se tiene la impresión de que no se solucionan los problemas de fondo.				
11. Al salir de una reunión entre departamentos, hay participantes que han entendido cosas diferentes.				
12. Se producen errores reiterados en la documentación que deben tratar distintos departamentos.				
13. Se solicitan frecuentes confirmaciones a otros departamentos, de la información recibida previamente por vía informal.				
14. Frecuente aparición de rumores acerca de lo que ocurre en otros departamentos, antes de que aparezca por vía formal la información; sí es que aparece.				
15. Hay comentarios chistosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.				
16. Existe falta de un lenguaje común y uniformidad ante los criterios que se transmiten entre distintos departamentos				
17. Hay sentimientos de que existen departamentos privilegiados.				
18. Es escaso, es mal visto o se castiga, el acceso de un subordinado a los jefes de otras áreas.				
19. Falta de transparencia en la información que circula de un departamento a otro. Se percibe que hay demasiada información confidencial				
20. Un mismo error se repite en departamentos distintos.				

ANEXO 2
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION
Encuesta sobre la comunicación intradepartamental (2)

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, Ud. debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su opinión teniendo en cuenta:

N = Nunca (Cuando nunca ocurre)

PV = Pocas veces (Cuando ocurre alguna vez aislada)

CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes)

MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o varias veces a la semana)

PROPOSICIONES	N	PV	CF	MF
1. Retraso en la entrega de datos o informaciones.				
2. Hay que recurrir al jefe, para que éste reclame los datos a otros compañeros del departamento.				
3. Se producen críticas y ataques en las reuniones dentro del departamento.				
4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás				
5. Competitividad individualista: cada uno va a lo suyo.				
6. Personas que preguntan sobre la información que se emite por escrito.				
7. Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el Jefe.				
8. Desconocimiento de las tareas a realizar				
9. Desconocimiento de los resultados del propio trabajo.				
10. Desconocimiento de las implicaciones en otros compañeros de las tareas realizadas				
11. Errores reiterados en procesos compartidos.				
12. Reuniones largas y poco productivas. «Sentimiento de Reunionitis».				
13. Hay tareas de las que nadie «es» o «se hace» responsable				
14. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer aspectos de mis tareas.				
15. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer cambios en mi departamento.				
16. Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.				
17. Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.				
18. Comentarios chistosos sobre el contenido o forma de las notas o informes.				
19. Sentimiento de que existen personas privilegiadas.				
20. Quejasque se repiten.				
21. Un mismo error se repite en personas distintas.				
22. Se asignan objetivos individualistas y antagónicos con los de los otros compañeros				
23. Se repiten tareas o procesos por defectos o errores en los resultados finales.				
24. Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema				
25. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.				

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DIRECTIVOS

Estimado(a) compañero(a):

Con el objetivo de contribuir y mejorar el proceso de comunicación interna que tiene lugar en el ICL, le solicitamos que responda la presente encuesta. La misma es anónima y confidencial y en tal sentido le pedimos que la contesten con la mayor honestidad y objetividad, pues sus opiniones, inquietudes y sugerencias serán muy importantes para lograr dicho fin. Muchas gracias por su cooperación.

1. La comunicación interna en su institución es para: Marque con una (X) todas las respuestas que expresen su opinión.

- a) ☐ Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) ☐ Que se logren mejores resultados productivos y con mayor eficiencia.
- c) ☐ Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en el momento adecuado.
- d) ☐ Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) ☐ Que los trabajadores participen de la vida de la institución.
- f) ☐ Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- g) ☐ Herramienta de dirección.
- h) ☐ Transmitir informaciones sin interesar los criterios de los trabajadores.
- i) ☐ Garantizar que los trabajadores digan constantemente lo que deseen a todos los niveles.
- j) ☐ Nada, no la consideramos importante.

2. Marque la opción que exprese mejor su forma de actuar ante la situación siguiente: Cuando voy a transmitir una comunicación o mensaje a mis subordinados:

- a) ☐ Lo planifico, lo reviso y me preparo varias veces antes de transmitirlo.
- b) ☐ La dinámica del trabajo no me permite revisarlo varias veces.
- c) ☐ Algunas veces no tengo el tiempo para planificar los mensajes ni para prepararme y solo puedo transmitirlos de la manera que considero mejor.

3. Cómo reciben las informaciones generales los trabajadores sobre su institución?

	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
a) Por el jefe inmediato superior.				
b) Por las organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, CTC).				
c) Fuentes externas (amigos, colegas, clientes, proveedores, entre otros).				
d) Compañeros de trabajo o subordinados (en los pasillos - rumor).				
e) Otros.				

4. Marque con una X los canales que Ud. utiliza para transmitirle las informaciones de la institución a sus trabajadores. Indique los que considera más efectivos y útiles para este fin.

CANAL	Se utiliza	Más efectivos y útiles
a) Reuniones de trabajo		
b) Asambleas sindicales		
c) Informes		
d) Mensajería instantánea interna (Pandion, Messenger)		
e) Matutinos		
f) Rumores		
g) Murales		
h) Correo electrónico		
i) Pizarra informativa		
j) Encuentros informales		
k) Boletines		
l) Pancartas (carteles)		
m) Teléfono		
n) Otros		

5. ¿De qué espacios disponen los trabajadores en la institución para intercambiar entre ellos? Márquelos con una X.

a) Reuniones de trabajo		e) Correo electrónico		i) Actividades políticas y culturales	
b) Asambleas sindicales		F) Pizarra informativa		J) Teléfono	
c) Informes de trabajo		g) Matutinos		k) Otros	
d) Mensajería instantánea interna (Pandion, Messenger)		h) Encuentros informales en pasillos			

6. ¿Se les explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

a) ___ Siempre b) ___ A veces c) ___ Pocas veces d) ___ Nunca

87 ¿Usted le pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar?

a) ___ Siempre b) ___ Casi siempre c) ___ En ocasiones d) ___ Nunca

8. ¿Se considera Ud. receptivo ante las dudas, problemas o sugerencias planteadas por los trabajadores?

a) ___ Siempre b) ___ Casi siempre c) ___ En ocasiones d) ___ Nunca

9. ¿Con qué vías o canales cuenta la institución para recibir opiniones, sugerencias o quejas de los trabajadores para la toma de decisiones? Márquelos e indique los que considera más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	Más efectivos
a) Reuniones de trabajo		
b) Asambleas sindicales		
c) Informes		
d) Mensajería instantánea interna (Pandion, Messenger)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Correo electrónico		
i) Encuentros informales		
j) Teléfono		
k) Otros		

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

a) ___ Abundante b) ___ Suficiente c) ___ Escasa d) ___ No existe

11. De las siguientes manifestaciones que afectan la buena comunicación, marque todas las que se dan en la entidad.

a) ___ Existe distanciamiento entre las personas.

b) ___ Ubicación geográfica por lejanía de algunas 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 los 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.

13. Marque la frecuencia con que Ud. transmite a sus subordinados las comunicaciones o informaciones siguientes:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
a) Para indicarles la manera de realizar el trabajo, capacitarlos, orientarlos, precisar los objetivos a cumplir.			
b).Para dar las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo y conseguir los objetivos previstos.			
c) Para preocuparse por sus actitudes, su nivel de satisfacción y realización en la institución. Interesarse por sus sentimientos, por el estado de sus relaciones interpersonales.			
d) Para comunicar las tareas y responsabilidades de cada uno en el control interno .			

14. Marque la respuesta que a su criterio, se corresponde con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en el Instituto.

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la institución.			
b) Se toma en cuenta la participación de las organizaciones políticas y de masas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones se ofrecen argumentos.			
e) Las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección se modifican si los trabajadores lo consideran oportuno.			

16. ¿Tiene Ud. alguna sugerencia para mejorar la comunicación interna en el Instituto?

Adaptado de la encuesta "Diagnóstico de Comunicación para Directivos y Mandos Intermedios" de la Unión Cuba-Petróleo.

Fuente: Arencibia, 2012