



Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

“Acciones para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica”

Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección

Autor: Ing. Yaniel Santos Triana

Tutor: Dr. C. Luis Barreiro Pousa

La Habana, 2015

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, **Dr.C. Luis Barreiro Pousa**, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada **“Acciones para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica”**, del maestrante **Yaniel Santos Triana**, 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 6 días del mes de abril de 2015.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Barreiro Pousa', written in a cursive style.

Firma del tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Yaniel Santos Triana, declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado **“Acciones para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica”**, es original, fruto de la relación de trabajo científico con mi tutor y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 6 días del mes de abril de 2015.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, representing the author's name.

Firma del autor

Dedicatoria

A mis padres

A mi amada esposa

Agradecimientos

Agradecimientos

A pesar de que se hace difícil enumerar a cada una de las personas que de una forma u otra han ayudado al resultado de este trabajo, agradezco el apoyo brindado por los que hicieron posible que se realizara y a aquellos que por un imperdonable error olvidé en el camino.

- A mis padres por el amor y dedicación de toda la vida.
- A mi esposa por su ayuda en todo momento y alentarme a continuar superándome.
- A mi hermana por su inagotable fuente de cariño y haberme alentado durante todos estos años de estudio.
- A mi tutor, DrC. Luis Barreiro Pousa, por su entrega de sabiduría desde el primer momento que me permitió contar con él para el desarrollo de esta investigación y quien colaboró hasta el último momento.
- Al claustro de profesores del CETED, por haber ocupado en mí, parte de ese espacio tan infinito que es el saber y a quienes les aseguro, que continuaré enriqueciendo durante toda mi vida.
- A los trabajadores de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.
- A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la culminación de esta investigación.
- A todos, mis más sinceros agradecimientos. **MUCHAS GRACIAS.**

Resumen

Resumen

La presente investigación constituye la primera etapa de la aplicación de un modelo de investigación-acción en el ámbito de la Comunicación Interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica, el resultado final es la elaboración y puesta en práctica de un plan de acción para mejorar la ineficaz comunicación interna.

El objetivo de esta etapa fue realizar el diagnóstico del estado actual de la Comunicación Interna y los factores que influyen en su desarrollo.

Mediante la triangulación de las herramientas aplicadas, con la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas se alcanzó confiabilidad en los resultados obtenidos. Para el estudio se utilizaron tres muestras diferentes, compuestas por trabajadores de la Oficina Central, trabajadores de las UEB y directivos de primer nivel. Las variables analizadas permitieron identificar las características de la organización que sientan las bases para su futuro diseño comunicacional y el estado actual de la comunicación interna.

En ese proceso, se identifican los principales problemas relacionados con los flujos y canales de comunicación, los tipos de mensajes, la calidad de la retroalimentación, y el impacto de todo ello en el clima y la cultura organizacional.

Se evidenció la necesidad de contar con un sistema de comunicación que favorezca el desarrollo de la organización con características orgánicas y estilo administrativo, caracterizado por la flexibilidad organizacional, acercando la toma de decisiones lo más posible a los trabajadores.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: La Comunicación Organizacional Interna en la Empresa.	7
1.1 Antecedentes, caracterización y conceptualización.	7
1.2 La comunicación organizacional interna y la dirección.	14
1.3 La legislación cubana y la comunicación organizacional interna.	27
Capítulo II: “Diagnóstico de comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica”.	38
2.1 Caracterización de la Organización.	38
2.2 Procedimiento para la realización del diagnóstico de comunicación organizacional interna.	44
2.3 Resultado del diagnóstico de comunicación organizacional interna.	47
Capítulo III: “Acciones para mejorar la comunicación interna”.	65
3.1 Causas de los problemas en la comunicación interna.	65
3.2 Objetivos y acciones asociadas para el mejoramiento de la comunicación interna.	72
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Fuentes consultadas	92
Anexos	
Anexo 1. Requisitos de la Norma Cubana de Capital Humano, asociados a la comunicación organizacional interna.	
Anexo 2. Distribución de las UEB y la red de 220 kV en Cuba, atendidas por la Empresa.	
Anexo 3. Organigrama.	
Anexo 4. Impactos cruzados asignados por los expertos a la Matriz DAFO.	
Anexo 5: Entrevista al personal directivo, resultados.	
Anexo 6. Observación participante.	
Anexo 7: Inventario de los medios de comunicación.	
Anexo 8. Encuesta realizada a trabajadores, resultados.	
Anexo 9. Plan de acción para mejorar la comunicación organizacional en la Empresa, elaborado en Noviembre de 2014.	

Introducción

Introducción

Actualidad, pertinencia y relevancia del tema.

La vida transcurre en constante intercambio con otras personas en el seno de numerosos grupos e instituciones, ya sea la escuela, los grupos de amigos, la familia, la pareja, el trabajo, y así la lista sería interminable. Resulta que no se puede prescindir, desde la condición de seres sociales, de la comunicación. Es lo que permite la relación con otras personas en las diferentes actividades y esferas que engloba la vida cotidiana, ya sea en un marco más íntimo o grupal. De ahí que resulte necesario prestarle especial atención al cómo desarrollar habilidades o favorecer acciones que potencien esta capacidad humana.

Lo complejo del mundo contemporáneo marcado por el desarrollo tecnológico de la información y comunicación, las prácticas globalizadoras, la redefinición de los procesos identitarios, el creciente predominio de empresas transnacionales y otras tensiones entre las que hoy se debaten las sociedades, han potenciado significativamente la legitimación social e importancia de la comunicación.

La comunicación es un fenómeno social complejo innato al ser humano, que influye en todas las actividades del mismo y en todo tipo de organizaciones, debido a su asociación con las relaciones interpersonales, las dinámicas grupales, ya sean formales o informales.

Al proceso de la comunicación dentro de la organización se le atribuye una gran importancia, en tanto su adecuado funcionamiento repercute, sin dudas, en el éxito de la actividad empresarial. Por tal motivo la formación de los directivos en habilidades comunicativas a la hora de transmitir mensajes a sus subordinados, resulta primordial.

En la sociedad actual, los cambios económicos y de mercado se suceden con gran rapidez. Las organizaciones deben dar valor a la contribución de la comunicación interna como una actividad dirigida a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar y entender los cambios y

transformaciones de las organizaciones, que dependen directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por el nivel superior, donde la información y participación de todos los trabajadores resulta esencial para el logro de las metas trazadas.

La comunicación constituye, de hecho, una herramienta ineludible para el directivo en tanto su principal finalidad debe ser la de mantener la cooperación de los trabajadores y otros directivos en general, para la obtención de los objetivos de la empresa y asegurar la actividad de la organización. De esta manera, el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

En su comunicación “hacia afuera” de la organización, el directivo establece un “puente” entre su entidad y el entorno, establece relaciones, facilita procesos, recibe retroalimentación sobre la percepción que existe del trabajo de su entidad, identifica oportunidades que puede aprovechar, amenazas para las que deberá prepararse. En fin, recibe un conjunto de informaciones que le permiten establecer estrategias, modificar decisiones, identificar nuevos cursos de acción.

En su comunicación “hacia adentro”, actualiza a sus integrantes sobre nuevas situaciones y enfoques, imparte instrucciones, identifica preocupaciones de los trabajadores, motiva y ejerce influencia, controla la interpretación y ejecución de sus decisiones, educa al personal en los valores y cultura que dan coherencia al colectivo, entre otros. (Codina, A., 2002a)

Por su parte Koontz, H. & Weihrich, H., (2008) manifiestan que “La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para: 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño” (p.594)

La comunicación organizacional en estos momentos más que una opción a elegir constituye una necesidad. En el mundo de hoy, se interrelacionan con este proceso la calidad, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial, factores que inciden notablemente en la eficiencia y eficacia de las empresas.

Y es que en ocasiones, no se adjudica la real importancia al tema de la comunicación en el camino hacia el logro de la eficiencia y eficacia organizacional. Toda empresa tiene como objetivo principal, generar ganancias, cumplir con sus planes de producción, de tal manera que le permitan trascender en el tiempo. Sin embargo, cuando no se atiende la comunicación organizacional interna, puede provocar consecuencias que impacten directamente en la productividad de bienes o servicios que se generan, disminuyendo la calidad de éstos y representando una desventaja considerable con respecto a la competencia y el cambiante entorno. Sin embargo, a pesar de las pérdidas económicas que se pueden suscitar por no planear ni atender a las cuestiones de comunicación en la organización, la mayor consecuencia sería la aparición de una cadena de problemas cada vez de mayor impacto en la empresa, incluso a nivel social. De ahí la importancia de abordar esta temática.

El Decreto 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (2013), plantea que las empresas deben establecer un Sistema de Comunicación, con énfasis en la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de la misión, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. 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.

Inmersa en este contexto está la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica (ECIE), subordinada a la Unión Eléctrica, y esta a su vez, al Ministerio de Energía y Minas.

Diagnósticos organizacionales realizados en la Empresa, en años precedentes, han reflejado problemas relacionados con la comunicación interna, y que pudieran estar afectando fundamentalmente el proceso de dirección en la Empresa, como: creación de rumores, dificultad en la claridad de los mensajes que se transmiten, ineficacia de los canales de comunicación, entre otros, que pudieran afectar el desempeño eficiente de la organización. (ECIE, 2011)

Una adecuada comunicación entre las direcciones, las áreas funcionales y todos los trabajadores de la Empresa crearían las condiciones necesarias para la mayor participación de todos en ese proceso, lo que debe asegurar la efectividad del mismo en aras de elevar los resultados empresariales.

Ante esta situación, es imprescindible realizar una investigación dirigida especialmente al estudio de cómo se manifiesta en la actualidad la comunicación interna en la Organización, y de esta manera, proponer un plan de acción que ayuden a mejorarla. Para desarrollar la investigación se identifica el siguiente problema:

Problema de investigación.

¿Cómo mejorar la comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica (ECIE)?

Para darle respuesta al problema de investigación deben ser operacionalizadas las siguientes variables: Información sobre la Empresa. Flujos, medios y canales de comunicación. Comunicación informal (los rumores). Mensajes. Retroalimentación, Ambiente de trabajo (impacto en el clima organizacional).

Objetivo General.

Proponer acciones para mejorar la comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.

Objetivos Específicos.

- Identificar los principales referentes que explican el funcionamiento de la comunicación interna en las organizaciones.
- Diagnosticar el funcionamiento de la comunicación organizacional interna en la Empresa.
- Diseñar un plan de acción para mejorar la comunicación organizacional interna en la Organización.

Objeto de Investigación.

Comunicación organizacional interna para la dirección.

Preguntas científicas.

- ¿Qué referentes teóricos conceptuales sustentan la comunicación organizacional interna?
- ¿Cuáles son los problemas de comunicación interna existentes en la Empresa?
- ¿Qué aspectos o acciones deben considerarse para mejorar el sistema de comunicación interna en la ECIE?

Tipo de Investigación predominante.

Investigación explicativa porque tiene como objetivo determinar las causas que provocan los problemas de comunicación interna en el proceso de dirección en la organización.

Breve descripción de los métodos utilizados.

En el trabajo de investigación son utilizados métodos particulares vinculados a técnicas de recolección de datos:

- Estudio bibliográfico y documental para evaluar enfoques de la comunicación organizacional y emplear los aportes de los autores como referencia para el análisis de los procesos comunicativos internos en las

empresas, así como para el estudio de los documentos de la empresa relacionados con la comunicación.

- Encuesta a los trabajadores de la Oficina Central y las Unidades Empresariales de Base para obtener información acerca de los flujos de comunicación interna, mensajes, nivel de conocimiento de los trabajadores sobre la organización, desempeño, rumores, y clima organizacional.
- Entrevistas individuales a directivos de la organización para recopilar datos relacionados con las percepciones, actitudes y comportamientos y comprobar la veracidad de las respuestas del cuestionario.
- Observación participante, para identificar los rasgos, actitudes, comportamientos, conductas de los trabajadores y medios de comunicación en la Empresa.

Capítulo I

Capítulo I: La Comunicación Organizacional Interna en la Empresa.

1.1 Antecedentes, caracterización y conceptualización.

La vida transcurre en constante intercambio con otras personas en el seno de numerosos grupos e instituciones, ya sea la escuela, los grupos de amigos, la familia, la pareja, el trabajo, y así, la lista sería interminable. Resulta que no se puede prescindir de la comunicación que figura como uno de los pilares mismos que sostienen la existencia del ser humano como ser social, y que involucra todo aquello que implica actividad humana, lenguaje y socialización.

La comunicación, es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir.

Si bien esta constituye una categoría tan antigua como el desarrollo mismo de la especie humana, solo se ha desarrollado y se ha profundizado en su conocimiento desde un punto de vista científico, desde hace algunos años. Y de manera muy particular, es en los años setenta cuando debuta la comunicación organizacional entre las disciplinas de las ciencias de la comunicación, dedicada a la investigación y la organización de la gestión de comunicación en empresas e instituciones.

Su origen está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integrados en un enfoque sinérgico de comunicación.

Varona (1994), plantea que a principios de los años 50, estudiantes de algunas universidades de los Estados Unidos comenzaron a realizar sus tesis de doctorado sobre la comunicación Industrial, pero no es hasta 1962 que se

expanden los programas de comunicación de una forma muy rápida, insertándose en ellos la comunicación organizacional.

Por otro lado Jablin citado por Shumal (2001), reseña que no fue sino hasta 1978, con la publicación del libro del estadounidense Charles Redding, "Comunicación en la organización", que se hizo una revisión e interpretación de la literatura comunicacional de las organizaciones.

Por su parte Fernández (2001) plantea que, la década del ochenta es catalogada como la era del proceso de la comunicación organizacional. Es precisamente en los Estados Unidos, el espacio que se caracterizó por centrar su estudio en las organizaciones como sistemas, en la exploración de la comunicación como proceso y en la determinación de la manera en que los miembros de las organizaciones crean y recrean significados compartidos.

Al extenderse su conocimiento, se le identifica por algunos autores en España y América Latina como comunicación institucional. Ya más vinculado al contexto globalizador contemporáneo, se introduce el término de comunicación global, en tanto que para algunos teóricos brasileños sus funciones son sinónimo del amplio campo que en su opinión es materia de relaciones públicas.

En este sentido, según Saladrigas (2005), la tendencia al desarrollo y auge de la comunicación organizacional se hace cada vez mayor y en América Latina se basa en estudios aplicados al mundo empresarial donde se destacan los diagnósticos de comunicación interna y externa, los estudios de imagen e identidad, las nuevas tecnologías y su empleo en los entornos organizativos.

Han sido múltiples los intentos de conceptualizar el término de comunicación organizacional por diversos especialistas. Thayer (1968), por ejemplo, define a la comunicación organizacional como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas,

instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Igualmente, Chiavenato (1992), plantea que la comunicación en las organizaciones proporciona la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, además de las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los puestos de trabajo.

Por su parte Koontz (1998), afirma que la comunicación se aplica a todas las fases de la administración. Según él, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Asimismo, según afirma Goldhaber (2000), la comunicación siempre tiene una intención o propósito. El propósito de enviar mensajes dentro una organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven.

Otros autores como Redding y Sanborn, cit. por Goldhaber (1984), años atrás hacen referencia a que la comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.

En este sentido, se puede plantear que estos dos últimos autores impregnan de un carácter reduccionista sus definiciones, en tanto limitan la conceptualización de un proceso tan complejo como la comunicación organizacional, al intercambio y la transmisión de información, reduciéndose su alcance. Otros autores, como el propio Goldhaber, han expresado conceptos de comunicación organizacional más abarcadores y completos.

Hellriegel, *et al* (2002), por ejemplo, resultan ser más analíticos, profundizando sobre este fenómeno como un proceso y describiendo los diferentes elementos que lo integran. De esta manera, establecen que el proceso de comunicación opera como un flujo, y que los problemas de comunicación se presentan cuando este flujo se desvía o se topa con obstáculos. Para que haya comunicación, lo primero es tener un objeto, el cual se expresa en forma de mensaje que va ser

transmitido. Añaden que, el emisor es el elemento que inicia la comunicación, y las condiciones que afectan este mensaje son cuatro: la habilidad para comunicar, las actitudes, el conocimiento y el sistema sociocultural. Igualmente, estos autores hacen alusión al contexto en el que se desenvuelve el proceso de la comunicación, analizando el aspecto más interactivo y social del mismo.

Asimismo, Linares (2010), plantea que la comunicación desde el punto de vista de su comprensión, es entendida como un acto, ya que constituye una acción, como objeto, porque tiene una finalidad y como medio, porque se desarrolla a través de una vía. Esta comprensión transmite la idea de cómo se desarrolla la comunicación, cómo se articula y su carácter de proceso generador de interacciones multidireccionales, unidireccionales, o bidireccionales, entre emisores y receptores de la información.

Siguiendo esta misma línea de análisis, el elemento de la interdependencia y el carácter sistémico de este fenómeno a nivel organizacional, fue descrito igualmente por otros autores citados por Goldhaber (1984). Witkin y Stephens, por ejemplo, definen al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.

Haney, igualmente citado por Goldhaber (1984), por ejemplo, sirviéndose del método semántico y general de comunicación, define a la comunicación organizacional como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

Por su parte, Van Riel (1995) enfoca sus estudios hacia el aspecto más funcional y operativo de la comunicación, otorgándole al concepto una utilidad práctica. Así, plantea que la comunicación organizacional engloba las relaciones públicas, las estrategias organizacionales, el marketing corporativo, la propaganda corporativa, la comunicación interna y externa, en fin un grupo heterogéneo de actividades de

comunicación, volcadas fundamentalmente para los públicos y segmentos con los cuales la organización se relaciona y depende.

Igualmente, Fernández (1997), dirige su atención hacia el carácter extensivo e interactivo de la organización, constituyendo la comunicación una herramienta insoslayable para su desarrollo. De esta manera, 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. También la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En el contexto investigativo cubano sobre esta disciplina, algunos autores han desarrollado de igual forma sus conceptualizaciones. Trelles (2001), por ejemplo, en su libro “Comunicación Organizacional”, plantea que la comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

En este mismo sentido, Almarales (2012), plantea que no importan demasiado las dimensiones de una u otra empresa; resulta imprescindible que tengan establecidos, unas y otras, los canales adecuados para el flujo ágil y limpio de la información. Asuntos de tanta importancia como las estrategias, los objetivos, los valores, los rasgos de identidad, la cultura, corren serio peligro en cualquier colectivo humano que no atienda, que no jerarquice, que no promueva, que no controle y que no desarrolle la comunicación.

Por otra parte Martínez (2009), expresa que la comunicación organizacional es la comunicación de la organización o institución con sus públicos. Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación.

Barreiro (2000), por su parte plantea que la comunicación en las organizaciones debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso social de interacción sobre la base del cual se conforma una “conciencia organizacional” que marca una identidad corporativa, y va conformando una cultura y forma de hacer para la organización, que incide decisivamente en la calidad del producto/servicio que elabora, gracias a una mejor y directa participación de los trabajadores en la creación de valor para el cliente.

Estos autores en sus definiciones, coinciden que la comunicación en las organizaciones es el intercambio de información y la transmisión de mensajes de un emisor a un receptor. Es un proceso dinámico, transaccional y personal, encontrándose como elementos comunes la transmisión de información, el empleo de medios para transmitirla y la existencia de actores.

La comunicación organizacional es por tanto un proceso que se desarrolla entre los miembros de una organización o empresa. Consiste en una actividad dinámica en constante flujo e intercambio pero con un grado estructural de forma cambiante y que debe ajustarse al desarrollo de la propia organización.

Ahora bien, independientemente del tamaño de la entidad, la comunicación organizacional debe ser integrada, tocando todos los procesos y actividades, que posibilite permanentemente el fomento de la cultura e identidad corporativa. Marca un estilo propio, con una proyección hacia dentro y hacia fuera, trayendo consigo la construcción de su imagen. De este modo se refuerza la cultura de forma participativa con la interacción de los miembros de la organización.

De manera general, la comunicación en estos espacios está mediada por las actitudes, sentimientos, relaciones, habilidades de las personas que componen la organización. Debe cumplir algunas funciones como:

- Propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa y crean un sentimiento de pertenencia del individuo a la organización.
- Establecer una conexión entre los trabajadores y directivos en la organización, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización deben estar presentes.
- Alinear estratégicamente la organización de lo cual no siempre hay conciencia en el mundo empresarial.

Tiempos caracterizados por fenómenos como la globalización, la presencia inevitable de las tecnologías y la incertidumbre generalizada en el entorno, obligan a los empresarios a interesarse aún más por el bienestar de la organización y fortalecer la comunicación, logrando orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales que ayuda al trabajo en equipo y la cohesión para alcanzar las metas propuestas.

En los pocos años de establecerse como categoría la comunicación organizacional, se aprecia la proliferación de obras y autores en esta disciplina. Es evidente la importancia del estudio y aplicación, porque favorece el perfeccionamiento de las organizaciones y propicia que se adapten con mayor rapidez al cambio, elementos que contribuyen a la supervivencia en los momentos actuales.

Barreiro (2000), refiere que “Vivimos una era que avanza a velocidad vertiginosa, donde lo más estable resulta ser el cambio y que se identifica por el hecho de que, en contraposición a los recursos naturales finitos, la mano de obra, las materias primas y el capital, el conocimiento, que es a todos los fines inagotable, se potencia. Por ello es necesario prestar especial atención a las necesarias relaciones de comunicación que deben producirse en las empresas para asegurar

aprovechar este factor infinito de producción, de manera tal que se asegure la clave de la rentabilidad empresarial y de la competitividad de ésta” (p. 29).

El protagonismo de la comunicación organizacional en la era moderna tiene entre sus objetivos establecer relaciones entre la teoría de la comunicación, la teoría organizacional y los paradigmas o modelos de comunicación que se aplican en las organizaciones, instituciones y empresas, lo que propicia la búsqueda de soluciones a los problemas actuales en el campo social y económico.

De hecho, la comunicación organizacional en la sociedad globalizada adquiere nuevas dimensiones de una importancia nunca vista. Ante las transformaciones geopolíticas y geoeconómicas que se procesan en la escala mundial pasa a ser considerada como un área estratégica para las organizaciones, adquiriendo un grado de relevancia en relación con otros sectores. (Krohling, 2002)

Finalmente, y como se ha hecho alusión en diversas definiciones anteriormente expuestas, la comunicación organizacional, empresarial, institucional o corporativa, como es denominada indistintamente por los diversos autores. Es un proceso que tiene varios alcances dentro de una organización. De este modo se divide en comunicación interna y comunicación externa:

1. Comunicación interna es la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados dentro de la empresa, con el objetivo de proveer unión, motivación y comunicación, para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. Comunicación externa es aquella comunicación que está dirigida a los públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones con estos y proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

1.2 La comunicación organizacional interna y la dirección.

Resultan inherentes al proceso de dirección las funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control. La dirección solo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede

dirigir a nadie que no quiera ser dirigido. Como consecuencia, uno de los papeles del directivo es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables y alcanzables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

Según Fernández (1997), la comunicación organizacional interna está dirigida al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Se puede afirmar que a través de la comunicación interna se pueden establecer las relaciones interpersonales y las conductas individuales que permiten una excelente coordinación a la hora de trabajar en el logro de los objetivos propuestos, con ella las personas pueden adquirir la información necesaria sobre la organización en la que residen, de los cambios que se efectúan y se efectuarán en la misma.

Si se logra una apropiada comunicación en el interior de la organización es muy posible que también se logren excelentes relaciones laborales, permitiendo que se alcancen los objetivos ya que cuando la comunicación es efectiva facilita el cumplimiento de las metas, así como el fortalecimiento de los vínculos entre sus miembros.

Las llamadas teorías clásicas abordan la necesidad de la existencia en las organizaciones de una estructura formal, en la cual estén debidamente esclarecidas las funciones administrativas, la cadena jerárquica y el sistema de control correspondiente por parte de los jefes hacia sus subordinados, a fin de lograr una adecuada eficiencia, objetivo último de la organización. La forma de motivación que consideran básica es la motivación económica, y la comunicación debe cumplir la función de trasladar información, en general, orientaciones y

órdenes, desde la alta dirección hacia la base, transitando por canales dados en la estructura formal de la organización.

Aunque estos son a grandes rasgos los aspectos de la escuela clásica, cada autor hace énfasis en rasgos particulares de este esquema de pensamiento. Para Weber (1947) y Taylor (1911), las organizaciones son estructuras de autoridad; Taylor toma como punto de partida el control y la especialización, en tanto Weber se apoya en la racionalidad y el orden.

A partir de la década de los años 20, del siglo pasado, en los Estados Unidos, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por Mayo (1972) en la planta Hawthorne dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la escuela de las relaciones humanas, se abordó la comunicación entre los empleadores y los empleados, en el que se descubre la importancia del trabajo grupal, de las relaciones informales, la influencia de figuras fuera del control jerárquico y el destacado papel de la comunicación en la empresa, en el que se considera no sólo la comunicación vertical descendente, sino también la ascendente. (Lucas, 1997).

En la escuela de relaciones humanas se intenta superar el reduccionismo economicista y técnico de las teorías clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social, incluso de personas que buscan realizarse en las tareas que ejecutan, la preocupación por la integración y participación de todos los trabajadores de la organización y la importancia dada a la comunicación ascendente y descendente, necesarias para el buen funcionamiento de la organización. Esta escuela proporcionó los cimientos de otras escuelas de dirección que son seguidas (con un alto índice de éxitos) en la actualidad.

Autores como Lewin (1947), Barnard (1938) y Carnegie (1936), estudiaron y desarrollaron la teoría de la escuela de las relaciones humanas. Lewin por

ejemplo, descubrió que al dar más participación a los grupos se propicia menos resistencia al cambio.

Por su parte, Barnard planteó que la comunicación constante de objetivos, planes, valores, visión y misión de la empresa propicia que todos avancen en una misma dirección. Refirió además, que la comunicación es un mecanismo eficaz con un propósito organizacional común que es logrado mediante el lenguaje oral, escrito y por lo que denomina sentimiento observacional, que es la habilidad de percibir sin palabras, no solamente la situación que se confronta sino también la intención propuesta, que más bien tiene que ver con experiencia y entrenamientos especiales que permite desarrollar acciones para distintas situaciones. El principal papel de los administradores es el de comunicar y estimular a sus subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo. Una gran parte del éxito de una organización depende de la obtención de la cooperación de su personal.

Carnegie (1936) por su parte, relacionó las habilidades comunicativas con las administrativas, en tanto se debe mostrar interés por los problemas o inquietudes de los trabajadores generando un compromiso entre las partes. Aconsejaba a sus oyentes, hacer que los otros se sintieran importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos, causar una buena primera impresión, ganar a las personas para que adopten su manera de pensar dejando que hablen los demás, siendo comprensivos y no diciendo nunca a una persona que está equivocada, cambiar a las personas elogiando sus buenas cualidades y dando al ofensor la oportunidad de salvar su prestigio.

Según la teoría de las relaciones humanas, la comunicación se extiende en todas las direcciones y le concede importancia a la comunicación informal, haciéndola parte fundamental para el manejo administrativo, productivo y del logro de los objetivos organizacionales.

Al apoyar la socialización de los miembros de la organización y el mantenimiento de la autoestima y propiciar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización de manera informal, se incrementa el interés por mejorar los

resultados, la solución de situaciones que surgen en los procesos productivos de una forma más flexible. Además, con un estilo de dirección más participativo y con un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección se propicia el comprometimiento del trabajador y su inclusión en las decisiones del proceso de producción. Todo ello para fomentar motivación y confianza entre los miembros de la organización.

Entre las décadas del 60 y el 70 surgió la Escuela de Sistemas, no sobre la base de estudios empíricos, sino afincada en la Teoría General de los Sistemas. Planteó una síntesis de las Escuelas de Dirección Científica y de Relaciones Humanas como parte del supuesto de que los principios de cada escuela podían ser aplicables. Enfatiza en las interrelaciones entre la organización y su entorno y en la interdependencia de los subsistemas componentes del sistema, y “si consideramos a la Organización como un sistema, entonces esta interdependencia depende de la comunicación. La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total, es el mecanismo de coordinación, de ahí que el papel de la comunicación sea el de armonizar la Organización.” (Barreiro 2000, p.29).

La comunicación asegura un enlace armónico en cualquier proceso de dirección. Lo fue en los inicios de manera intuitiva, para ir en ascenso desde entonces hasta convertirse en herramienta de innegable utilidad en los procesos de conducción de las organizaciones.

Esta implicación de la dirección con la comunicación fue una cuestión defendida en su momento por el Comandante Ernesto Che Guevara en 1966, como refiere Rivero (2010) en su tesis de doctorado: No se puede dirigir sin comunicación, puesto que toda la función de jefatura se basa en el intercambio de ideas, opiniones y juicios. La coordinación a todos los niveles, la emisión de órdenes, el control de los trabajos asignados, el entrenamiento de los empleados, la recepción de quejas, sugerencias, etc., no son más que aspectos de una sola actividad: la comunicación.

Durante los últimos años los directivos se han dado cuenta de la importancia que posee la comunicación en las organizaciones como pieza clave en la consecución de los objetivos y especialmente en la creación y mantenimiento de la reputación y la imagen de la empresa, pocos factores son tan decisivos a la hora de conseguir los objetivos previstos como un empleado comprometido y pocas cosas hay más dañinas para una empresa que una alta conflictividad laboral.

En las organizaciones, los directivos deben generar un clima de comunicación permanente, de retroalimentación continua, sin ser autoritarios, utilizando su capacidad de oratoria y liderazgo para lograr que los miembros acepten la comunicación, estén dispuestos a actuar en consecuencia y puedan sentirse cómodos en el proceso, lo que resulta en tareas realizadas con calidad y en objetivos alcanzados gracias a la disposición del capital humano.

Según Abad et al. (2009), el liderazgo de las empresas se basa, cada vez más, en un conjunto de valores compartidos por todas las personas que trabajan en ellas. El liderazgo de quienes la dirigen deriva, por ello, de su capacidad de comunicar, de transmitir una visión, un ideal, de su capacidad de ilusionar, de motivar. Y el denominador común de ambos liderazgos, el liderazgo colectivo y el liderazgo personal, es la comunicación.

La definición de la misión de la empresa, la fijación de objetivos, la definición de políticas, la elaboración y aprobación de planes concretos y de acción, son aspectos cada vez más importantes en la gestión, que tienen como elemento común la necesidad de una comunicación más fluida en todas las direcciones.

En ese sentido, Bateman (2004) y Davis (2001), plantean que si bien los directivos requieren de muchas habilidades para enfrentarse a los retos nacionales e internacionales, se pueden resumir en tres categorías generales: habilidades técnicas, habilidades conceptuales y de toma de decisiones y las habilidades interpersonales y de comunicación.

Según Codina (2002b), los directivos, en la comunicación interna, actualizan a los integrantes de la organización sobre nuevas situaciones y enfoques, imparten

instrucciones, identifican preocupaciones de la gente, motivan y ejercen influencia, controlan la interpretación y ejecución de sus decisiones y educan al personal en los valores y la cultura que dan coherencia al colectivo.

Los directivos deben ser capaces de transmitir mensajes por canales apropiados y que puedan no solo ser decodificados adecuadamente por los miembros de su organización en los diferentes niveles, sino fomentar y promover el trabajo en equipo, el logro de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de las metas y programas.

La planeación de las actividades propias de las organizaciones y la fijación de sus objetivos y metas, son actividades que realizan las áreas de dirección, organización y sistemas, comercial y de finanzas y se presentan en el Consejo de Dirección. La función de comunicación propicia integración, intercambio de información, conocimientos y se facilita el proceso de toma de decisiones, la definición de políticas y el trabajo con los objetivos organizacionales.

Los directivos tienen el deber de estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y asegurar la transmisión al resto de la organización. Tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales. Por eso es importante considerar a la comunicación como un elemento activo en la dirección, porque no solo estará al tanto de lo que se desea lograr sino que se podrá retroalimentar a los mandos intermedios y superiores.

Por su parte apunta Ongallo (2000), que con la comunicación se busca transmitir, buscar la cooperación, estructurar la organización, intercambiar ideas, conocer si la persona que recibe la información ha comprendido el mensaje. Mientras que con la información se busca facilitar el acceso de determinados datos que adquieren un significado sin preocupar si han sido interpretados acorde a los objetivos.

La responsabilidad de la comunicación interna debe alcanzar todos los niveles de una organización, permitiendo:

- Facilitar el desarrollo de los procesos y la obtención de los objetivos deseados.
- Lograr una identidad de la empresa en un clima de confianza al liderazgo y motivación a los trabajadores.
- Creación de una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
- Mantener informados a los trabajadores para construir una autoimagen de la empresa.
- Eliminar los rumores y las informaciones falsas sobre las actividades en la empresa.

Es vital planificar y dirigir adecuadamente la comunicación para que los trabajadores se mantengan alineados con los mensajes de la entidad al tiempo de apoyar y estimular el desarrollo de programas de capacitación o mejoramiento profesional en temas de comunicación y cultura organizacional, privilegiando en ello a los equipos directivos y a los cuadros en general, sin descuidar a los líderes informales de la organización como otro grupo a trabajar en el fortalecimiento de la capacidad de comunicación por su influencia sobre las percepciones de otros empleados, y en general, por el papel de todos estos grupos señalados como agentes de socialización de la cultura.

Por otro lado la comunicación interna, de acuerdo a su tipología e interrelación personal, puede ser catalogada en: formal e informal.

La comunicación formal se produce cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares o funcionales y sigue las líneas del organigrama. Por ello se puede decir que en la comunicación formal los mensajes transitan siguiendo los canales oficiales establecidos en la organización.

Del mismo modo la comunicación formal que se establece hacia el interior de la organización puede clasificarse de tres formas: ascendente, descendente y horizontal.

Katz y Kahn (1979), afirman que el diseño de cualquier organización debe permitir la comunicación en diferentes direcciones.

La comunicación interna se produce en flujos verticales ascendentes, descendentes, horizontales y diagonales mediante los canales que los sustentan y está directamente relacionada con el clima organizacional, las relaciones de trabajo (subordinado-jefe y viceversa, y trabajador a trabajador) y la cultura organizacional.

La comunicación descendente, según Trelles (2004), es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que es imposible pensar en que pudiera no existir, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama.

Por otro lado, la comunicación ascendente, fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos), suele ir acompañada de pequeñas dificultades que la pueden hacer en la práctica inexistente, si no se crean las condiciones para que se produzca. Presenta importancia como medio de retroalimentación para el nivel de dirección porque les permite conocer los problemas de la organización, tener información del clima organizacional, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima laboral agradable y participativo.

La comunicación horizontal por su parte, se refiere a la interacción propicia entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Como es lógico, esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más investigada resulta la que proviene de las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque para ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste casi exclusivamente en comunicarse. También es conocida como comunicación plana.

En toda organización existe una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal que se producen de forma

espontánea a medida que las personas se asocian entre sí. Este tipo de organización denominada informal puede conceptualizarse como redes de alianza o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el diagrama formal.

Dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales, que está integrada por pequeños grupos de amistad, proximidad, tipo de trabajo y similitud de objetivos. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han asignado de manera formal.

De ahí que exista en la organización la comunicación informal y se manifiesta cuando los mensajes se divorcian totalmente de la estructura formal, siguen la dirección que ellos mismos determinen, influenciados por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.

En la comunicación organizacional interna están presentes algunos elementos que propician se realice de manera adecuada que se describen a continuación:

Mensajes

Los mensajes son los contenidos de los diferentes actos comunicacionales que se dan dentro de la organización. Conjunto de señales, signos o símbolos que son objeto de ese acto.

Todos los mensajes no son interpretados de igual manera. Constituyen información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos en las relaciones humanas. Los mensajes son difundidos por la organización como respuesta a sus objetivos y políticas.

Golhaber (2000), en su libro Comunicación Organizacional cita a varios autores que han identificado las funciones de los mensajes en las organizaciones:

Katz y Kahn descubrieron cuatro funciones de comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

Redding ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

Thayer presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar.

Greenbaum sostiene que se dan cuatro funciones clave en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores.

Al analizar el criterio de los autores mencionados anteriormente, se evidencia que todos los sistemas pueden ser integrados perfectamente en las tres clases y el que propone Redding es el de mejor organización y se explica a continuación:

De tarea: “Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre informaciones internas de la organización, sobre cambios estructurales o sobre los mensajes con la misión de informar a los trabajadores sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, establecimiento de objetivos o resolución de problemas” (Goldhaber 2000, p 103)

De mantenimiento: “Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos” (Goldhaber 2000, p 103)

Humanos: “Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los empleados” (Goldhaber 2000, p 103)

Canales

Los mensajes son transmitidos desde una fuente hasta un receptor, para Muriel y Rota (1980), los canales: “Son el método de difusión que la institución y sus miembros emplean para enviar los mensajes a los públicos. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos.” (p.298).

La selección de los medios dependerá de los efectos que se pretendan, de las clases de públicos que se quieran afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir.

Con el desarrollo de las tecnologías informáticas que han revolucionado los procesos de comunicación en general, la comunicación institucional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las empresas, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales directos son los que permiten la comunicación cara a cara, como son hablar, escuchar: estos dependen en gran medida de la capacidad creadora y las habilidades que posea el comunicador, pues es el encargado de implementar las actividades comunicacionales que se desarrollan en la organización. Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, radio base, boletines, periódicos y revistas internas.

Retroalimentación

La retroalimentación también se conoce en la literatura especializada como comunicación de retorno, o feedback (equivalente en el idioma inglés). Se comienza a utilizar cuando se concibe a la organización como un sistema abierto que tiene influencia en el medio ambiente e influenciado por este a través del intercambio de información.

Es considerada como uno de los elementos que contribuye a concebir la comunicación como un proceso no lineal, donde el receptor es capaz de emitir información y convertirse en emisor. Puede transmitirse por canales de comunicación formales como informales y es de vital importancia para la comunicación interna.

El feedback puede transmitirse por canales de comunicación tanto formales como informales y es de vital importancia para la comunicación interna.

La retroalimentación influye de manera determinante en la relación emisor-receptor pues permite que el emisor adecue el mensaje para que sea comprendido por el receptor, y a su vez, le da la posibilidad a éste de emitir un mensaje de retorno que será recepcionado y atendido. Este proceso contribuye a disminuir las tensiones al interior de la organización, aunque su efectividad está estrechamente relacionada con factores como la prontitud de su recepción y la confiabilidad de la fuente que lo emite. Por tanto, es de gran utilidad para las organizaciones contar con canales de comunicación de retorno, institucionalizados o no, que permitan recibir feedback de manera regular.

En resumen la comunicación organizacional debe ser misión de la dirección, porque se trata de una herramienta básica que procura el entendimiento necesario para llevar a cabo el trabajo cotidiano. Si se coincide en el planteamiento de que todo lo que hace, dice o posee la organización comunica, hay que recordar la comunicación de quienes forman parte de la entidad con su modo de actuar y proceder porque finalmente todos los integrantes de una organización son sus voceros.

Para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayuda a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

No se puede olvidar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. De ahí que el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, etc. que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma, se deben tomar como punto de partida y marco para la gestión de la comunicación.

La comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización. No puede depender de la espontaneidad sino que es un proceso planificado.

Según Saló (2001), “La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional” (p.40).

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

1.3 La legislación cubana y la comunicación organizacional interna.

Trelles (2003), afirma que las direcciones de las entidades debieran dominar que de no lograrse el consenso requerido, se entroniza el desorden que conduce más tarde o más temprano a la desintegración de la organización. Para evitar tales males se impone la necesidad de lograr un enfoque sinérgico de comunicación, que reduciría al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, y establecería un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las organizaciones.

El perfeccionamiento empresarial es el proceso de transformaciones en el sistema de dirección y gestión empresarial cubano que tiene como objetivo lograr la máxima eficacia en la gestión estatal, incrementar la eficacia, su competitividad y la

eficiencia, para lo cual debe incentivar la motivación, la creatividad y la responsabilidad de los miembros de la organización.

De ahí que el perfeccionamiento empresarial es un proceso complejo que comprende muchas aristas y puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista y subsistemas (organización, métodos y estilos de dirección, económico financiero, recursos humanos, producción, etc.); sin embargo, hay un factor común que relaciona, cohesiona y mueve todos esos subsistemas, sin el cual no es posible lograr esa participación ni responsabilidad colectivas: la comunicación. (Barreiro, 2000)

El proceso de perfeccionamiento empresarial, acordado por el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, significó un importante paso en la generalización de conocimientos y la aplicación de la comunicación organizacional, el cual debe contribuir aún más a su impulso, porque su base se encuentra en el capital humano y es el que sustenta el movimiento de generalización de la cultura en las organizaciones cubanas.

Recientemente ha sido atemperado a los requerimientos actuales que impone el reordenamiento de la economía cubana y se actualizaron el Decreto Ley 252, sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el Decreto 281, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

En el propio Decreto 281, se establece que se debe "...propiciar y desarrollar la amplia participación de todos los trabajadores..." se concibe su desarrollo "sobre la base de la más amplia información y la comunicación adecuada." Se concibe que se debe "establecer una comunicación entre la dirección y las demás divisiones estructurales y con los trabajadores"; se incluye la "definición del flujo informativo" y el propósito de "garantizar la imagen corporativa y la cultura institucional."

Por lo que el sustento del perfeccionamiento empresarial descansa en el ser humano, en la medida en que éste se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales,

aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de las empresas cubanas, y para ello es necesario considerar a la comunicación como parte fundamental.

En el capítulo XIX del Decreto 281, se establece el Sistema de Comunicación Empresarial, el cual se divide en tres partes: comunicación interna, comunicación externa y la aplicación del sistema de comunicación. Resulta de obligatorio cumplimiento en las empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial.

En no pocas empresas predominan el analfabetismo comunicacional, el desconocimiento de los más elementales conceptos de la comunicación, la confusión de significados que minimizan la comunicación y que se entienden solo como información incompleta, con exceso de empirismo e improvisación.

Como refiere el artículo 676 del referido Decreto, la aplicación de un sistema de comunicación interna está muy relacionada con la idea de solucionar los problemas internos, partiendo del supuesto de que solo se solucionarán cuando los trabajadores dominen las deficiencias, problemas y cuando se explica las causas que lo generan y se logra la motivación para que participen en la solución de los problemas.

En los siguientes artículos del precitado Decreto, se explican claramente las formas de comunicación organizacional, así como realiza mención a los ruidos y barreras que pudieran producirse en la organización.

En el artículo 694, se refiere que, como antesala al diseño e implantación de un sistema de comunicación, se debe efectuar un diagnóstico que permita conocer los problemas, los flujos y canales de comunicación, la participación en la dirección por parte de los trabajadores, el sistema de comunicación formal e informal, así como otras características de todo el proceso de comunicación interna en la organización.

En la lectura del Decreto completo se puede apreciar que en todos los capítulos está presente la comunicación; para solo señalar algunos, ¿cómo aplicar mejores

métodos y estilos de dirección o implantar una gestión de calidad y formas más avanzadas de organización y normación del trabajo si no es con comunicación? ¿Cómo diseñar nuevas políticas laborales y salariales; de información interna; atención al hombre y de mercadotecnia si no se tiene en cuenta la gestión de comunicación?

Aun cuando grupos de expertos y gestores de comunicación están convencidos de la necesidad de las políticas de comunicación, este concepto no está suficientemente generalizado entre empresarios y directivos, a pesar de que se haya instaurado en la organización el perfeccionamiento empresarial. Entre las razones que explican este hecho, se sitúa prioritariamente la falta de información y conocimientos para aplicar eficientemente la comunicación en los procesos de la entidad.

Se puede afirmar que el Perfeccionamiento Empresarial concibe a la comunicación como parte del sistema organizacional, que contribuye al funcionamiento de éste a través de la interacción entre los miembros de la organización y en la relación de ésta con su entorno externo. La finalidad de la comunicación es el logro de los objetivos organizacionales, sobre la base de la participación y la implicación de sus integrantes.

En el año 2007 se aprueba comenzar la aplicación en Cuba, la Norma de Capital Humano (NC 3000,3001, 3002). Algunas organizaciones cubanas han optado por la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos con su aplicación.

Es una decisión estratégica de la alta dirección de la organización su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones.

La mencionada norma cubana, en los apéndices 3.25 y 3.26, define los conceptos de comunicación y comunicación institucional respectivamente y en el apéndice 4.9 establece los requisitos vinculados a la comunicación institucional para poder implementarse en cualquier organización cubana.

En el apéndice 3.25, define la comunicación como el proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

Así mismo en el apéndice 3.26, se conceptualiza comunicación institucional como el 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 indirecta 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.

En el apéndice 4.9 establece los requisitos vinculados a la comunicación institucional (**ver anexo 1**), relacionado fundamentalmente en la comunicación que debe realizar la alta dirección a los trabajadores a través de los medios de difusión y canales de comunicación interna, en cuanto a la misión, la visión, los valores de la organización, el objeto social y la política de gestión integrada de capital humano.

En el apéndice 4.9.3 establece que se debe realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en las organizaciones, así como debe ser elaborada la estrategia de comunicación alineada a la estrategia general de la organización.

En la norma cubana NC 3002:2007. Implementación, en el apéndice 4.9, inciso b) (**ver anexo 1**), se realiza una explicación de cómo deben ser implementados los requisitos de comunicación institucional para ello enfatiza en el intercambio que debe existir entre la Dirección y los trabajadores y viceversa, tanto vertical como

horizontalmente. También orienta y traza los requisitos para la elaboración de una estrategia de comunicación para la organización.

La Norma de Capital Humano concibe a la comunicación como parte integrante y necesaria para el funcionamiento de una gestión integrada del Capital Humano, que propicia una interacción entre los directivos y los trabajadores y con el entorno externo a fin de alcanzar los objetivos proyectados por la organización con la integración de todos los miembros.

Por otra parte, a raíz del fortalecimiento de la actividad de Control Interno en Cuba se crea la Contraloría General de la República y esta dicta la Resolución 60 de 2011, que establece las Normas del Sistema de Control Interno para todas las entidades del país, como proceso integrado a un enfoque de mejoramiento continuo extendido a todas las actividades de gestión efectuado por la dirección y demás miembros de la organización, que contribuyen a prever y limitar los riesgos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales.

En la sección cuarta de la mencionada resolución, denominada componente de Información y Comunicación, se hace referencia a la necesidad que poseen las organizaciones para establecer un flujo de la información y de adecuados canales y medios de comunicación que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios, lo que propicia que la alta dirección tenga la información necesaria para la toma de decisiones.

Además de establecer los aspectos relacionados con los canales de comunicación y el flujo informativo, se enfatiza en la necesidad de la transparencia de la información, su protección y la importancia de la misma para la retroalimentación de la información.

En todos los documentos legales que se mencionan, tanto en el capítulo XIX del Decreto 281, Sistema de Comunicación Empresarial, como en el apéndice 4.9 de la Norma Cubana de Capital Humano y en la sección cuarta de la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, existen semejanzas en relación con la comunicación organizacional, entre las que se encuentran:

- Propiciar en las organizaciones, la integración de los niveles de comunicación: comunicación vertical y comunicación horizontal.
- Tener presente la definición de los valores empresariales y la formulación de la estrategia integral.
- Contar con el diseño del sistema de comunicación empresarial basados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
- Evaluar periódicamente los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición del impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores conocen la situación actual de la empresa u organización superior de dirección, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en el autocontrol, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los cuadros en particular.
- Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.
- Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa, las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe y la participación en la solución de los problemas.

1.4 Herramientas para la evaluación de la comunicación interna.

Para evaluar si la comunicación es efectiva es necesario diagnosticarla para corregir en la dirección que se desarrolla, por lo que temas como la medición, evaluación, diagnóstico y control, constan dentro de los más discutidos en el panorama profesional y académico.

Con la aplicación del diagnóstico o análisis en las organizaciones, hay posibilidad de conocer aspectos medulares y en particular de la situación comunicativa, los públicos, sus percepciones, el entorno, premisas imprescindibles para formular

objetivos adecuados, estrategias, criterios de eficacia y de eficiencia en el uso de los medios y canales más adecuados.

El diagnóstico pretende determinar las fallas que se estén presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la entidad. Evalúa las necesidades de comunicación, las aptitudes y las habilidades de los individuos que se afectan por las circunstancias adversas que surgen al interior de la organización. (Sagayo citado por Linares, 2010).

Por su parte Linares (2010), afirma que el diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento de investigación que permite conocer el estado del sistema de comunicación interna de la organización. Tiene un carácter instrumental, por lo que se inserta en una estrategia de comunicación que busca preparar el camino para implementar los cambios requeridos y servir como apoyo a lo largo del proceso de comunicación.

Ambos autores afirman que el diagnóstico de comunicación interna posibilita determinar el estado de la comunicación en el interior de la organización, pero Linares es más abarcadora y concibe en su definición que no solo deben tenerse en cuenta los problemas de comunicación que puedan presentarse en la organización, sino que además debe tener en cuenta los aspectos que estén funcionando bien. Se complementa su concepto con la idea de una estrategia de comunicación interna que se va a insertar en la estrategia general de la organización. Todo ello propicia establecer la vía o camino para implementar los cambios de mejora de los problemas detectados en el diagnóstico.

Por lo expresado se puede asegurar que el diagnóstico de comunicación interna es un proceso que:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tiene lugar en el interior de la empresa.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en las empresas en diferentes momentos en el tiempo y en diferentes circunstancias.

- Identifica y analiza las relaciones entre los grupos de la organización.
- Contribuye a conocer las áreas dentro de los departamentos o dentro de la propia entidad.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
- Conocer los aspectos medulares de la comunicación y el estado real en la organización.
- Refleja los síntomas de malestar y tensión en el clima de trabajo, que repercuten en la identidad y lealtad de los empleados con su organización.

Por lo que el diagnóstico de comunicación interna tiene como objetivo principal identificar los flujos de comunicación, canales utilizados, los puntos fuertes y débiles de la comunicación interna, los modos de comunicación existentes, la eficacia de los medios que se utilizan y de esta forma corregir las deficiencias, y lograr la alineación con la estrategia de la organización.

El diagnóstico debe tener en cuenta una investigación sobre la organización, profundizando en aspectos como cultura, clima e identidad, los supuestos organizacionales sobre la comunicación, así como el estudio de las necesidades y expectativas de los públicos con relación a la información y la comunicación.

Las técnicas e instrumentos utilizados para la realización del diagnóstico son:

Revisión documental: Esta técnica consiste en detectar, obtener y consultar los materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio. Es una técnica muy utilizada en la investigación científica con el objetivo de obtener informaciones que podrían aportar datos al diagnóstico.

Se refiere a los documentos que se recopilan y revisan, escritos de diversa naturaleza que informan de alguna forma sobre el contexto estudiado, las experiencias concretas y los procesos y resultados vividos. Se utilizaron documentos relativos a la historia y presente de la Empresa, la plantilla de cargos, el expediente de perfeccionamiento empresarial, el manual de funcionamiento orgánico, el manual de comunicación institucional, el manual del sistema integrado de gestión, el ejercicio de planeación estratégica, entre otros.

Entrevista: Es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Fundamentalmente es utilizada para corroborar información obtenida por otra herramienta y poder realizar entrecruzamiento de resultados. Lo que el entrevistador persigue con ella no es contrastar una idea, creencia o supuesto, sino acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros. No es el propio conocimiento o explicación lo importante, lo realmente interesante son las explicaciones de los otros.

En esta investigación se han realizado entrevistas a los directivos de la organización, constituyendo una potente fuente de datos, ya que permite que informaciones poco elaboradas recogidas con otras técnicas se transformen en información valiosa. La entrevista en esta investigación se utiliza con el objetivo de obtener información personalizada y amplia del público interno de la Empresa en torno a su punto de vista sobre el proceso de comunicación organizacional. Cada entrevista posibilitará en cada caso, y a diferencia de la encuesta, un intercambio abierto y profundo sobre los temas que son objeto de estudio de esta investigación.

Además posibilita conocer las principales características de la empresa desde la perspectiva de sus cuadros de dirección, así como triangular los resultados del cuestionario, la observación y las entrevistas con los planteamientos, concepciones y criterios de los directivos en relación con las variables de investigación.

Observación: Es uno de los procedimientos más utilizados en las investigaciones. Se caracteriza por ser un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. Esta se refiere a un período de relación social intensiva entre el investigador y el fenómeno o los sujetos investigados durante el cual se recopilan datos en forma sistemática y sin que se note la presencia del observador.

La observación es una técnica que facilita las tareas en la investigación, porque ofrece información de primera mano, nadie como el investigador presente en el contexto real puede ofrecer una información más valiosa para el proceso de indagación. Permitirá descubrir y caracterizar aquellos rasgos, actitudes, comportamientos, valoraciones, entre otros elementos, no registrados por el cuestionario, la entrevista o la revisión bibliográfica.

Encuesta: Caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado. Es una técnica de recogida de información donde, por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario impreso, se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo más o menos amplio de personas.

El instrumento se aplica con el objetivo de complementar las entrevistas realizadas a los directivos. Se obtiene una opinión menos profunda pero sí más general en torno a los diferentes temas objeto de estudio de esta investigación, se realiza un levantamiento de dificultades, opiniones, conflictos, problemas, quejas, sugerencias, etc.,

Finalizando, y tomando como base lo referido por los autores expuestos, se afirma que el diagnóstico de comunicación interna posibilita que se analicen los flujos de comunicación formal e informal para detectar posibles desbalances, se busque información acerca del rumor en la organización. Además evalúa los principales canales de comunicación que se tienen, (medios impresos, medios virtuales-electrónicos, medios audiovisuales y prácticas de comunicación interpersonal).

En sentido general permite que se obtengan información sobre aspectos medulares de la comunicación presente en las organizaciones, sus públicos objetivos, las estrategias y programas de comunicación a aplicarse, los canales y redes de intercambio de información que se emplean y los sistemas de comunicación para implantar los objetivos a alcanzar en la organización.

Capítulo II

Capítulo II: “Diagnóstico de comunicación organizacional interna en la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica”.

2.1 Caracterización de la Organización.

La Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica (ECIE), sita en Tejadillo 57-59 e/ Cuba y Aguiar, Habana Vieja, La Habana, se subordina al Sistema de la Unión Eléctrica y este a su vez al Ministerio de Energía y Minas.

Se crea el 18 de marzo de 1975, bajo la denominación de Empresa de Construcción del Ministerio de la Industria Eléctrica, que radicó en el edificio ubicado en la Avenida Carlos III y el primero de enero de 1977, es trasladada a la ubicación antes descrita.

El 10 de mayo de 1985, con la Resolución No. 1048 del Ministerio de la Industria Básica, se cambia el nombre por el de Empresa de Construcción de la Industria Eléctrica.

En el 2001, con la aprobación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial y la Resolución No. 91 del 7 de marzo de 2001, pasa a denominarse Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica estableciendo el nuevo objeto empresarial, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio subordinada a la Unión Eléctrica. A partir de este año también asume las tareas de la transmisión de electricidad en el país. Se incorporan más de 500 trabajadores a la Empresa, se comienza la atención de 16 subestaciones de 220 kV y se comienza a atender 3 111 Km de Líneas de 220 kV.

A partir de este momento se consolida como Empresa Nacional y extiende sus servicios a otros países. En el año 2000 se destaca en la reconstrucción de líneas de 220 kV, en Perú y a partir de 2008 hasta la fecha en Panamá, Venezuela, Nicaragua, Haití y Guinea Ecuatorial.

Durante los casi 38 años de existencia la Empresa ha contribuido al desarrollo eléctrico del país, instalando más 6 867 Km de líneas y 115 subestaciones de 110 kV y 220 kV.

Actualmente cuenta con 2 298 trabajadores, de ellos 445 mujeres, 278 técnicos de nivel superior y 248 técnicos medios.

La Empresa está organizada en una Oficina Central y 12 UEB distribuidas en todo el país. **(Ver anexo 2).**

La Empresa nunca contó en su estructura con un departamento o grupo que atendiera la comunicación y en la actualidad tampoco está asignada esta tarea a ninguna persona, solamente se hacen algunas acciones por parte de la Dirección de Organización y Sistemas y la Dirección de Recursos Humanos, pero son insuficientes. No hay planificación, ni coordinación de acciones comunicativas entre ambas áreas.

La Oficina Central se caracteriza por poseer una estructura jerárquica, rígida, con una orientación funcional y predominando el control. Las Unidades Empresariales de Base tienen descentralizadas un conjunto de funciones y poseen una relativa autonomía. Se pudiera categorizar como una estructura divisional o descentralizada, pero no se corresponde con esta concepción, por existir un nivel de centralización excesivo. Tampoco estas divisiones estructurales atienden a sus propios mercados. La Empresa es caracterizada por poseer una estructura burocrática funcional. **(Ver anexo 3).**

Con la última actualización en el año 2013 al Decreto 281, se le dio más autonomía a la empresa estatal socialista en el país. En consecuencia, la Empresa ha tratado de introducir la gestión por procesos, la gestión por competencias y la creación de algunas Direcciones Integradas de Proyectos como estructura matricial, lo que ha hecho solamente en proyectos de gran envergadura para el país y como necesidad de transitar hacia nuevos enfoques gerenciales, que además trae aparejado la necesidad de crear nuevas formas estructurales. Sin embargo, la Empresa no ha logrado materializarlos porque ha imperado la concepción de las estructuras burocráticas y piramidales con la centralización de las decisiones, aprobación de contratos, resoluciones y otros documentos que influyen sobre el desenvolvimiento de las UEB.

A pesar de que la Empresa se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial y que aplica los 18 sistemas que establece el citado Decreto 281, no está correctamente implementado el Sistema de Comunicación, solamente hay un Manual de Comunicación que no abarca todos los sistemas de la organización, y tampoco hay establecida una estrategia de comunicación a seguir por la Empresa.

La misión de la Empresa es la siguiente: **(Informe final de planeación estratégica 2014-2020, ECIE, p.12)**

“Garantizar la transmisión de energía eléctrica, con alta disponibilidad de la red de transmisión, la construcción y montaje de líneas, subestaciones, otras construcciones y servicios en el Sistema Electro-energético Nacional, con tecnología, personal motivado, profesionalidad y comprometido con la Organización, en la calidad de los indicadores de gestión que satisfacen a los clientes y asegurando el cuidado del medio ambiente.”

A pesar de que la misión de la organización trata de abarcar las diferentes actividades que realiza la Empresa, está orientada fundamentalmente al servicio. Se definen los negocios o actividades que se realizan en la organización y no refleja su orientación hacia el mercado, ni tampoco se tiene en cuenta el beneficio que el propio cliente espera satisfacer. Por otra parte no tiene en cuenta la razón de la existencia en el mercado y en la sociedad y tampoco refleja las competencias distintivas que la distinguen de otras empresas del sector. Se aprecia que es casi una versión fiel del objeto social de la Empresa.

Las competencias que se reflejan en la misión no son específicas o distintivas de la organización, por lo que pudiera confundirse con otras empresas del mismo sector y que satisfacen una misma necesidad genérica. Podría ser confundida con las Empresas Eléctricas provinciales que realizan la misma actividad en cada uno de los territorios del país.

En el año 2013 mediante la Resolución 752 del Ministerio de Economía y Planificación, la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica modifica su Objeto Empresarial, centrándose en las tareas de construcciones, transmisión de

energía y mantenimiento de líneas y subestaciones en el Sistema de la Unión Eléctrica en todo el país. Quedando de la siguiente manera.

1. Brindar servicios de transmisión de energía eléctrica al sistema electro energético nacional; así como de operación y mantenimiento de líneas y subestaciones.
2. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras; edificaciones e instalaciones; de demolición; desmontaje; remodelación; restauración; reconstrucción y rehabilitación de edificaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo.
3. Producir, montar y comercializar estructuras, moldes y carpintería metálicos; así como otras producciones metálicas y mecánicas.
4. Producir y comercializar piezas y elementos de hormigón y hormigón hidráulico.

El objeto empresarial formulado por los directivos de la Empresa en sesiones de trabajo y presentado al Ministerio de Economía y Planificación presenta algunos aspectos que no definen la actividad propia de la organización como distintiva en el mercado.

En el primer punto no queda definido específicamente que la transmisión de energía eléctrica es sobre las líneas de 220 kV. Por otro lado de la manera que se coloca en la redacción de la actividad, abarca la operación y mantenimiento a cualquier tipo de subestación del país y en la práctica es solamente a las subestaciones de 110 kV y 220 kV.

En el punto segundo del objeto empresarial no queda claro que este tipo de actividad solamente se realizará al Sistema de la Unión Eléctrica. De la forma redactada queda muy abierto, pudiendo realizar este tipo de actividad a cualquier tipo de construcción del país.

El punto número tres, si tiene una formulación correcta relacionada con la producción, montaje y comercialización de estructuras metálicas y de otro tipo de carpintería metálica y se refiere fundamentalmente a las producciones asociadas a las torres de alta tensión, incluyendo además la producción para el Ministerio de comunicaciones de este tipo de aditamentos, para las torres de transmisión de señales en el país, así como otras producciones a pedidos de carpintería metálica.

En el punto cuarto, referido a la producción y comercialización de los elementos de hormigón y hormigón hidráulico que se elaboran en los prefabricados de dos de las UEB subordinadas a la Empresa. Dándole mayor importancia a los postes para las líneas eléctricas del sistema Electro-energético del país.

Como tareas secundarias al objeto empresarial fueron aprobadas por el grupo de Dirección de la Empresa en resumen las de:

Prestar servicios de alquiler, transportación, instalación, mantenimiento y reparación de subestaciones eléctricas móviles, ofrecer servicios de diagnóstico del estado técnico de equipos e instalaciones eléctricas, brindar servicios de alquiler de equipos tecnológicos relacionados con la actividad eléctrica, comercializar de forma mayorista chatarra o materias primas no usables procedentes de los procesos productivos de la Empresa, comercializar de forma mayorista recursos materiales contenidos en existencias que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo entre las Empresas del Sistema de la Unión Eléctrica.

Los trabajadores de la ECIE defienden los valores basados en el esfuerzo por mejorar el conocimiento para una atención excelente y un servicio accesible, equitativo, solidario y comprometido con los clientes. Estos son: profesionalidad, responsabilidad, solidaridad, disciplina, honradez y patriotismo.

En el año 2013 se realizó el ejercicio de planeación estratégica para el período 2014-2020 donde se obtuvo la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, **(ver anexo 4)**. En este ejercicio se destaca entre una de sus

debilidades la deficiente gestión de la comunicación en toda la organización, debilidad que aún queda sin resolver.

Los objetivos estratégicos de la Empresa para el período 2014-2020 son los siguientes: **(Informe final de planeación estratégica 2014-2020, ECIE, p.22)**

1. Mejorar la disponibilidad de las redes de transmisión eléctrica de 220 kV, mediante el cumplimiento y mejora continua de los indicadores claves de actuación, relacionados con la calidad, la seguridad y la gestión ambiental del proceso, desarrollando las TIC, con la satisfacción de nuestros clientes y la innovación constante.
2. Desarrollar el programa inversionista, con la ejecución de la construcción de cada obra, mediante la fiscalización de los recursos materiales, humana y financiera, enfocado hacia la satisfacción del cliente y una adecuada gestión ambiental.
3. Potenciar una sólida estrategia con carácter participativo con los recursos humanos y financieros necesarios, sustentada en la organización, planificación y control, la preparación para la defensa, el trabajo con los cuadros y reservas e implementando un Sistema Integrado de Gestión.
4. Optimizar el desempeño profesional, basado en las competencias laborales como herramienta para el control y mejora de la gestión empresarial, que asegure las acciones de prevención que tributan a la reducción de accidentes, incendios, errores de operación y averías, disminuyendo el impacto ambiental.
5. Satisfacer las necesidades logísticas de abastecimiento, servicios, transporte y equipos con alta disponibilidad técnica, control de los indicadores de gestión y portadores energéticos, para el bienestar del cliente interno y la mejora continua del desempeño ambiental.

Los objetivos estratégicos que se definieron para la Empresa, más bien son tareas. Estos objetivos, no son claros, ni medibles en un horizonte del tiempo por

lo que no se puede medir con precisión su cumplimiento, ni son verificables al no estipular cantidad, calidad, tiempo y costo.

En el objetivo cinco se observa que constituye una tarea porque expresa las acciones y actividades para lograr el abastecimiento logístico que hay que realizar siempre. En vez de expresar una posición futura para el abastecimiento logístico en la organización para cumplir con la misión definida. Del mismo modo el objetivo dos, también constituye una tarea que hay que realizar constantemente en la actividad de Inversiones y Construcciones en la Empresa, en el objetivo no se expresa una posición futura en lo que se desea lograr en este ámbito.

La comunicación, juega un papel primordial y es un factor determinante para lograr el efectivo cumplimiento de los objetivos, no solo es un medio para trasladar el contenido y magnitud de estos, sino como una herramienta fundamental para motivar e involucrar a todos los implicados.

2.2 Procedimiento para la realización del diagnóstico de comunicación organizacional interna.

Para la realización del diagnóstico se diseñaron un grupo de instrumentos para captar la información sobre las variables de estudio que se identificaron en la introducción, estaban vinculadas con la comunicación interna; a saber:

- Información sobre la Empresa.
- Flujos, medios y canales de comunicación.
- Comunicación informal, los rumores.
- Mensajes.
- Retroalimentación.
- Ambiente de trabajo. Impacto en el clima organizacional.

Los instrumentos y etapas que se aplicaron para valorar el estado de la comunicación interna en la Empresa siguen los pasos que se describen a continuación.

- 1) Entrevistas con directivos de la Oficina Central que integran el Consejo de Administración.
- 2) Observación participante.
- 3) Inventario de medios de comunicación organizacional.
- 4) Aplicación de encuestas a trabajadores de la Oficina Central y las UEB.
- 5) Decodificación y análisis de resultados.

Primera etapa: Se decidió entrevistar a 4 personas responsables de la toma de decisiones de la Empresa, miembros del Consejo de Dirección, quienes dominan todos los aspectos referentes a la organización. Los directivos seleccionados fueron: Directora de Organización y Sistemas, Director de Capital Humano, Director Técnico y al Director de Transmisión.

Las entrevistas se realizaron de forma amena y generadora de confianza para el entrevistado, a través de una guía estructurada. El objetivo fundamental de estas entrevistas fue indagar acerca de la percepción de los directivos acerca de la comunicación interna en la Empresa. Cuál es la forma que utilizan para comunicarse con los trabajadores, si conocen la existencia de rumores, si saben a qué se dedica la organización, el proceso de inducción y cómo consideran el ambiente de trabajo en beneficio de la comunicación interna.

Para poder realizar las entrevistas se empleó una guía de entrevista que aborda las temáticas que interesan en la investigación. **(Ver anexo 5).**

Segunda etapa: La observación participante se realizó primeramente al Consejo de Administración de la Oficina Central y se constató un grupo de características que ayudaron a conocer cómo es tratada la comunicación interna en el primer nivel de dirección y cómo se orientan las informaciones hacia los trabajadores.

Posteriormente se observaron tres reuniones sindicales con los trabajadores de la Oficina Central, presididas por el ejecutivo sindical con su secretaria general al frente. Propició obtener información de cómo les llega la información desde la alta

dirección y de cómo se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para hacerlas llegar de manera oficial a la Dirección General.

Por último se observaron dos matutinos de los lunes. Los que propiciaron obtener información de cómo les llega información a los trabajadores desde la alta dirección. **(Ver anexo 6).**

El objetivo principal de las observaciones en resumen, fue: Identificar las interacciones entre los miembros de la organización, ¿cómo le llegan las informaciones de la alta dirección a los trabajadores?, cuales son los principales medios o canales utilizados para la transmisión de mensajes, ¿cómo reciben las informaciones de retroalimentación los directivos de la organización?, ¿con qué calidad de los mensajes que circulan en la Empresa? y ¿cómo es el clima socio psicológico en los encuentros observados?

Tercera etapa: Para la realización del inventario de los medios de comunicación se realizó un levantamiento que incluye: Los medios de comunicación, la ubicación y el uso que se le da en la Empresa. **(Ver anexo 7)**

Este levantamiento se cruzó con los resultados obtenidos en el punto tres de los medios de comunicación, de la encuesta aplicada.

Cuarta etapa: La aplicación de encuestas en un primer momento se realizó en la Oficina Central de la Empresa a una muestra de 60 trabajadores. **(Ver anexo 8).** En un segundo momento a una muestra de 659 trabajadores de las UEB ubicadas en todo el país, de diferentes edades, niveles educacionales, puestos en la organización y períodos de trabajo en la Empresa.

Fue muy útil aplicar este instrumento ya que posibilitó, conjuntamente con los demás, realizar un entrecruzamiento de información. El objetivo fundamental de su aplicación fue la de obtener impresiones, opiniones e intenciones de los trabajadores hacia la necesidad de gestionar adecuadamente la comunicación interna en la organización.

Quinta etapa: La decodificación y análisis de los resultados se realizó mediante un entrecruzamiento de las herramientas aplicadas, identificando los aspectos coincidentes en los diferentes instrumentos. Se integraron para realizar una descripción adecuada de los canales de comunicación que se utilizan en la Empresa, cómo se manifiestan los diferentes tipos de comunicación y las direcciones que toma. En este punto se llegaron a obtener los principales aspectos que inciden en la comunicación organizacional interna en la Empresa.

2.3 Resultado del diagnóstico de comunicación organizacional interna.

Se aplicaron varias herramientas y permitió obtener un grupo de elementos que describen los problemas asociados a la comunicación en la organización. Con la descripción de las variables definidas, se hace un entrecruzamiento de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de estudio en cada una de las variables estudiadas:

Información sobre la Empresa.

En la evaluación de los conocimientos de los trabajadores y directivos sobre la Empresa, se pudo apreciar que tanto en la entrevista realizada a los directivos como en la encuesta realizada a los trabajadores, la mayoría no conoce a qué se dedica la Empresa.

En la encuesta aplicada en las UEB un 46 % del total de la muestra de trabajadores encuestados refiere que no conoce completamente a qué se dedica la organización. Además en las entrevistas al personal directivo afirmaron que existen deficiencias en el adiestramiento que se da en el proceso de inducción a un trabajador de nuevo ingreso. No se realiza un recuento de los antecedentes de la organización, su proyección estratégica, su estructura organizativa y los reglamentos y políticas establecidas en la Empresa. Esto provoca que cuando una persona comienza a trabajar en el puesto donde se desempeñará no tiene conocimientos claros de lo que se espera de él o de su trabajo, ni tampoco tiene clara sus funciones y responsabilidades.

En la Oficina Central no todos los trabajadores refieren que la misión de la Empresa es de su conocimiento, mientras que en las UEB la mayor parte la conocen bastante, aunque en algunas UEB no se hace divulgación de la misma. Refieren que no es adecuadamente divulgada, incluso en la Oficina Central no está expuesta en ningún mural, ni siquiera en la recepción de la Empresa como pancarta, lo cual repercute en el conocimiento de los trabajadores sobre la Empresa.

Relacionado con el conocimiento de la visión, en los resultados de las encuestas aplicadas en la Oficina Central y en las UEB hay coincidencia. No todos los trabajadores refieren que es de su conocimiento, igual que sucede con la misión. No hay una adecuada divulgación, además los directivos no la mencionan ni la comunican oportunamente a sus subordinados, ni tampoco se utiliza en el proceso de inducción, como se refirió anteriormente. Lo que provoca que los trabajadores no conozcan hacia dónde quiere ir la organización en un futuro, no conocen cuál es el estado que se prevé para la Empresa.

Referido a los objetivos de trabajo para el año, en las entrevistas realizadas a los directivos de la Empresa manifiestan conocerlo, y describieron algunos de ellos. Este aspecto coincide con la encuesta aplicada a las UEB. Sin embargo no es así en la Oficina Central que hay una disparidad en el conocimiento de este aspecto, el mayor valor lo toma cuando afirman tener solo conocimiento “regular” de los objetivos de trabajo. Se demuestran problemas en la comunicación descendente, no se realiza la adecuada orientación con los objetivos de trabajo. Del mismo modo sucede con las metas que no se divulgan por parte de los directivos en la Oficina Central, lo que ha provocado que no se logre trabajar en una dirección por objetivos y con el tablero de comando existente.

En relación con el conocimiento de la historia de la Empresa, el 42 % de los trabajadores de la Oficina Central encuestados afirma que la conocen “algo”, lo mismo sucede en la encuesta aplicada en las UEB que el 40 % de los trabajadores de la muestra seleccionada refieren que conocen solo “algo”. En las entrevistas, los directivos refieren que no están seguros de que todos los

trabajadores tengan conocimientos sobre la historia y los antecedentes de la Empresa. Este resultado hace denotar que hay desconocimiento general de la historia de la organización, pilar fundamental para lograr un comprometimiento con el trabajo y el sentido de pertenencia.

Con respecto a si el trabajador tiene claridad de lo que se espera de él en el trabajo, según la encuesta aplicada en las UEB, 53% de los trabajadores encuestados manifiestan que creen que “algo” y en la Oficina Central el 57 % de los trabajadores encuestados tienen igual percentil. De lo cual se infiere que en alguna medida no son orientadas adecuadamente las funciones y responsabilidades específicas para el desempeño. Aunque en las entrevistas a los directivos, dos de ellos refieren que los trabajadores si saben lo que se espera de ellos y los otros dos refieren que los trabajadores no tienen la suficiente claridad de lo que se espera de ellos, porque no está definido claramente lo que se necesitan que hagan en el puesto donde se desempeña.

En sentido general se puede calificar esta variable sobre la información de la Empresa, como deficiente. No se realiza una adecuada divulgación de los aspectos como la misión, visión, objetivos para el año, metas y la historia de la organización, aspectos estos esenciales para lograr un entendimiento de la Empresa, provocando en ocasiones que los trabajadores no se orienten correctamente hacia la solución de las tareas asignadas por la alta dirección.

Si bien la información interna relacionada con la planeación estratégica y los procesos clave de la organización se encuentran al acceso de los trabajadores que poseen tecnologías informáticas, en la intranet, no hay un conocimiento pleno de los mismos en todos los casos; todo ello permite inferir que la comunicación actual no asegura la familiarización e identificación del colectivo con este tipo de información.

Flujos, medios y canales de comunicación.

En los estudios realizados se pone de manifiesto que en la Empresa no son adecuadamente utilizados los canales de comunicación, el enfoque predominante

en general es de transmisión de información y hay contradicciones entre la opinión de los directivos y de los trabajadores.

El uso de la comunicación descendente se pone de manifiesto en la entrevista a los directivos, cuando alegan que a través de las reuniones planificadas de cada mes y despachos personales, realizan la instrucción de tareas y asignaciones de trabajos. Sin embargo en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina Central se observa que un 58 % de los encuestados, refiere que no siempre es clara la información recibida, lo que puede provocar tergiversaciones de la información o de los mensajes que se transmiten hacia ellos. A veces existen secretismos y no se proporcionan las informaciones completas, de forma clara y precisa.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de las UEB, refieren igual percentil, por lo que se puede afirmar que la comunicación descendente no es efectiva, no se transmite realmente lo que el trabajador necesita para el desempeño de sus funciones en el puesto, no se transmiten claramente los objetivos de trabajo, lo que se espera por parte de la dirección de los trabajadores.

En la entrevista a los directivos alegan que los medios de comunicación fundamentales con que cuentan los trabajadores son las reuniones de las áreas, el teléfono, el correo electrónico y otros que se refieren en menor uso. En las encuestas tanto en la Oficina Central como en las UEB, se refleja que los canales fundamentales de comunicación concuerdan con los expresados por los directivos, pero estos no son usados adecuadamente. Se observa además que el correo electrónico es utilizado fundamentalmente para informar a los trabajadores y no para canalizar sus ideas y sugerencias, demostrándose que se utiliza como el principal canal descendente de comunicación para transmitir las informaciones a los trabajadores en la Oficina Central, sin embargo en las UEB juega un papel predominante las reuniones y los murales. El correo electrónico no juega ese papel predominante en la UEB, debido a que no se cuenta con la misma cantidad de medios informáticos que en la Oficina Central.

En el inventario de comunicación que aparece en el **anexo 7**, se aprecia que ciertamente el correo electrónico y el teléfono son utilizados frecuentemente para la comunicación interna.

El correo electrónico viabiliza y dinamiza el trabajo en general en la Oficina Central, puesto que permite mantener una comunicación permanente con los elementos del sistema organizacional, prácticamente en tiempo real. Pero tiene un grupo de limitaciones, entre ellas: reduce y en algunos casos anula el contacto físico real, cara a cara, entre las personas, sustituyéndolo por esta vía electrónica, hasta a lo interno de la Empresa en ocasiones se tratan temas vía correo según refieren para “viabilizar y tener mayor operatividad en el trabajo” lo que impacta negativamente en los análisis y el fomento de la verdadera interacción social entre los miembros.

Este canal de comunicación presenta problemas que son de carácter objetivo, como: fallas del fluido eléctrico, bloqueo de servidores, interrupciones del servicio por incumplimiento de pago, averías u otras que obstaculizan el servicio y que limitan en ocasiones la eficacia y rapidez de este canal. También se refieren problemas de carácter subjetivo, ya que al ser este un canal electrónico, los sujetos en ocasiones se escudan en sus limitaciones para incumplir con los plazos de entrega de las informaciones previstas o no dar criterios sobre determinadas cuestiones. Teniendo que implementarse herramientas como: confirmación de lectura, marcas de seguimiento, confirmación de recepción y otras, para evitar estas dificultades.

En el caso de los murales se confirma lo que expresan los trabajadores de la Oficina Central en la encuesta, que son poco actualizados y por lo tanto no se les presta la atención necesaria. Este canal no logra niveles elevados de lectura, ni capta el interés del público interno porque la información que muestra no es atractiva para él y muchas veces no está actualizada. Sin embargo un porcentaje elevado de los trabajadores encuestados de las UEB manifiesta que es uno de los medios fundamentales por donde reciben información y que es actualizado con mayor frecuencia.

El sitio web intranet tanto en las UEB como en la Oficina Central se aprecia por los resultados de la encuesta y el inventario de los medios de comunicación que es poco utilizada. Se confirma en las entrevistas realizadas a los directivos que manifiestan que la intranet no aporta y otros ni la mencionan como un medio que pudiera usarse para ofrecer información sobre aspectos de interés para los trabajadores. En las UEB este canal pudiera verse afectado al igual que el correo electrónico porque la cantidad de trabajadores con medios informáticos para poder acceder es menor.

Los matutinos, de manera general, se desarrollan en un ambiente poco participativo. El objetivo fundamental es transmitir informaciones puntuales a los trabajadores, pero no siempre se realiza con la calidad necesaria, pues no se busca la retroalimentación. En la observación participante se pudo comprobar que la información que se brinda a los trabajadores no resulta eficaz por la baja participación de trabajadores a esta actividad, no muestran especial interés por realizar planteamientos, sino que se limitan a escuchar y aguardar con impaciencia la culminación del encuentro. Esta situación puede estar dada porque sus planteamientos no son atendidos, ni resueltos, por tanto, no vale la pena realizarlos. Muchas veces se torna monótono porque siempre dicen lo mismo.

El flujo de comunicación ascendente solo se pone de manifiesto cuando se pide respuesta de alguna tarea por parte de los directivos a los subordinados, lo que no posibilita que la máxima dirección de la Empresa conozca por los propios trabajadores cuáles son sus criterios, sus diferentes ideas sobre el trabajo y la forma en que se desenvuelve, estado de ánimos y motivaciones, propuestas de mejoras o reclamaciones o cualquier otro tipo de queja o motivo por el cual el trabajador pueda estar en descontento.

Por otro lado el flujo de comunicación descendente en la Empresa, se realiza por parte de los directivos de una manera muy escasa, según los resultados obtenidos por lo expresado en las encuestas realizadas a los trabajadores. Se realiza fundamentalmente para orientar acerca de la misión, lograr la confianza y la credibilidad, fortalecer los roles jerárquicos y facilitar la operatividad. Las formas

en que se ve manifestada en la Empresa y que se pudo apreciar en la observación participante es a través de resoluciones, cartas, circulares internas, orientación de actividades, planes de trabajo, cumplimiento de los lineamientos de la política económica, entre otros de igual similitud.

La comunicación horizontal se manifiesta de forma espontánea entre trabajadores con igual nivel jerárquico, con el objetivo de compartir informaciones obtenidas de los superiores y de otros compañeros. En las encuestas a los trabajadores se expresa que la comunicación horizontal entre los trabajadores es calificada de buena. Esto es un buen signo porque posibilita un espíritu de cooperación y un ambiente de trabajo en común, facilita el entendimiento y búsqueda de soluciones compartidas entre los departamentos y áreas de la entidad, con la generación de confianza y amistad entre los compañeros.

Los directivos según las entrevistas realizadas refieren en sentido general que la comunicación horizontal entre colegas del mismo nivel de dirección, es regular. En ocasiones se hace un poco difícil por no llegar a un consenso entre la opinión de todos, creándose laceraciones que llegan a afectar las relaciones de trabajo entre las áreas que dirigen, la tramitación de informaciones, la solución de trabajos en grupos multidisciplinarios y el funcionamiento de la organización.

En resumen se puede decir que los medios y canales de comunicación en la Empresa no son utilizados de una forma correcta, ni se explotan todos los existentes.

Por lo manifestado por los trabajadores en la encuesta, sobre el tratamiento que le dan los directivos a la comunicación tanto formal como informal y la observación a los Consejos de administración, reuniones sindicales y matutinos de cómo es utilizada la comunicación hacia los trabajadores, la poca importancia que se le da en la Empresa a la retroalimentación de la información y el mal manejo de los medios y canales de comunicación, se puede afirmar que hay falta de preparación de los directivos en los temas relacionados con comunicación organizacional.

En sentido general se puede calificar esta variable de los flujos, canales y medios de comunicación, como deficiente. No son utilizados los canales de comunicación eficazmente, ni los medios de comunicación se explotan adecuadamente. Existen problemas en la comunicación horizontal entre los directivos de igual nivel jerárquico lo que pudiera provocar males entendimientos entre los trabajadores de las áreas que dirigen.

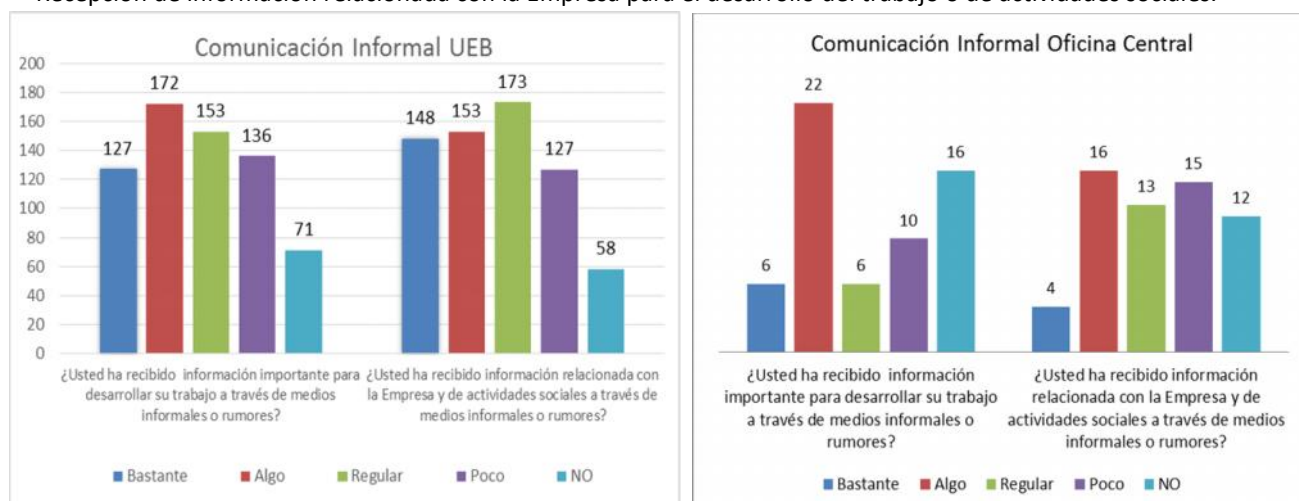
Comunicación Informal, los rumores.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina Central, en un por ciento elevado de la muestra tomada, manifiestan que las informaciones relacionadas con la Empresa, el puesto de trabajo y celebraciones o actividades sociales lo han recibido a través de medios informales o rumores y en menor medida en las UEB, **(ver Gráfico 1)**. Aunque en las UEB obtuvo un valor significativo las opciones de “bastante” y “algo”, la recepción de información importante para desarrollar el trabajo a través de medios informales o rumores.

El gráfico 1 es consistente con los resultados obtenidos en la variable de comunicación informal.

Gráfico 1. Comunicación informal.

Recepción de información relacionada con la Empresa para el desarrollo del trabajo o de actividades sociales.



Elaboración propia. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores.

Entre los medios de comunicación en la Oficina Central que obtiene un valor significativo son las conversaciones no formales en oficinas, pasillos y otros lugares, provocando en ocasiones el comúnmente llamado “chisme”, o de información fragmentada sobre algún cambio que se va a producir en la entidad, con el objetivo de compartir las informaciones obtenidas de los directivos o de otros compañeros, incluso a veces pudiendo ser generado por algún directivo sobre aspectos debatidos en reuniones del primer nivel de dirección.

En ocasiones esta situación puede provocar mal entendidos y confusiones sobre informaciones y cuestiones de cualquier índole que en un momento pudieran convertirse en oficiales. En otras ocasiones las conversaciones informales son generadas sobre temas personales, situación del país, cuestiones externas a la organización pero que afectan directamente a la organización. De la misma forma que hay comunicación sobre temas laborales, también lo hay para la existencia de rumores o informaciones informales. Esto pudiera incidir en el desaprovechamiento de la jornada laboral y laceración entre los propios trabajadores por comentarios no deseados.

En la entrevista, los directivos confirman la existencia de rumores, en este caso relacionado con temas que no están claros para los trabajadores, movimientos de cargos, o aspectos que no han sido informados adecuadamente sobre cuestiones organizativas o de orientación de actividades. Los entrevistados coinciden, que la mejor forma de eliminar los rumores es brindando las informaciones oficiales lo más pronto posible a través de los diferentes medios de comunicación de la Empresa y mantenerlo de forma sistemática, pero esto no se llega a realizar.

En la observación participante en los Consejos de administración se observó que muchas informaciones de interés de la gran mayoría de trabajadores de la Empresa quedan solo para conocimiento reducido de especialistas, lo que provoca tergiversaciones de las diferentes informaciones en la comunicación horizontal entre los trabajadores de las diferentes áreas tratando de obtener información o por filtraciones de los mismos directivos que participan en este órgano colectivo de dirección.

Este tipo de comunicación informal en la Empresa, considerado rumor, se manifiesta como respuesta a la necesidad psicológica del trabajador de información sobre los problemas de la organización, no pudiendo obtenerla por formas oficiales. Proliferan la ambigüedad o incertidumbre en las informaciones obtenidas o en ocasiones miedos o temor a ser movidos de puesto de trabajo o reubicación de locales, o por cambios en la estructura organizativa o por la designación de nuevos jefes.

Es válido señalar que cuando se aplicaron las herramientas para la realización del diagnóstico en la Empresa estaba próxima a la designación de un nuevo Director General que realizaría cambios estructurales en la organización y movimientos de departamentos.

Mensajes.

Los mensajes transmitidos en la organización a veces no son suficientemente claros, ni útiles. No se reciben generalmente en tiempo y se aprecia que los que más abundan son los de tarea y mantenimiento y en menor medida los humanos.

Sin embargo los directivos en entrevistados de la Oficina Central afirman que transmiten la información oportunamente a sus subordinados, en este caso se aprecia que hay una contradicción entre la percepción de los directivos y la de los trabajadores. Mediante la aplicación de la técnica de observación participante se pudo comprobar que no siempre son transmitidos adecuadamente los mensajes por los medios de comunicación existentes.

En la observación participante se confirma que los mensajes que más se destacan en la organización son de tarea y mantenimiento. Entre los que se manifiestan: la orientación de tareas relacionadas con los objetivos de trabajo, capacitaciones necesarias para algún puesto y la resolución de problemas generados en el área por situaciones laborales específicas. Por otro lado los de mantenimiento que mayormente proliferan en la Empresa son: órdenes dictadas por los jefes, resoluciones o instrucciones, enunciado de aplicación de nuevos procedimientos

generalmente de calidad y la información y realización de controles para lograr los objetivos previstos.

En la organización hay una leve circulación de mensajes humanos y lo manifiestan los directivos entrevistados reconociendo la falta de iniciativa y creatividad en cuanto a la manera de realizar reconocimientos al trabajo desarrollado. Según la aplicación de la observación participante se pudo constatar que a veces ni siquiera en los matutinos son felicitados o se les da reconocimiento a los trabajadores que se destacaron en el cumplimiento de su trabajo sobresaliente, solo se mencionan los trabajadores, cuando cumplen año. En las reuniones sindicales no se realiza transmisión de mensajes humanos, ya que se vuelven meramente formales y se utilizan solo para brindar informaciones que no surten efecto por los bajos niveles de asistencia.

Los trabajadores expresan que se podrían estimular moralmente los esfuerzos y el buen trabajo que realizan, los resultados que se obtienen individualmente en los Fórum a distintos niveles, las soluciones técnicas que son presentadas a la ANIR y a veces premiadas, el sobrecumplimiento o cumplimiento en tiempo o antes del establecido de los planes de producción, entre otras cuestiones que se logran con el esfuerzo y consagración de muchos compañeros y que en la mayoría de los casos pasan desapercibidas, lo cual atenta significativamente contra la motivación y satisfacción laboral del colectivo.

Por lo que se infiere que los estímulos y felicitaciones no se realizan de manera frecuente, ni es un estilo de los directivos para estimular a los trabajadores y que se sientan con deseos de trabajar y de cumplir las metas propuestas. Los directivos están enfocados en cuestiones organizativas, la producción de la Empresa, el transporte, aspectos de Seguridad y Salud, entre otras y no explotan las vías de comunicación para estimular moralmente a los trabajadores. Aunque el sindicato realiza la selección de los trabajadores que más se han destacado y lo comunica a todos los trabajadores con la entrega de un diploma, esto se produce solo una vez al año, al finalizar este.

En los murales los mensajes que se transmiten no siempre surten efecto debido a que no están actualizados, se pudo constatar en el inventario de los medios de comunicación y eso corrobora lo expresado por los trabajadores encuestados en la Oficina Central que manifiestan que no es uno de los principales medios de comunicación que más se usa, sin embargo en las UEB, es diferente porque constituye el segundo medio de comunicación más usado por los trabajadores, debido a que el nivel de actualización es constante y se colocan mensajes necesarios para el desempeño de su trabajo.

En los días de fechas significativas, de acuerdo a las posibilidades de gestión de recursos, se prepara almuerzo reforzado para todos los trabajadores y se realiza un matutino especial. En estos almuerzos aunque se pone música, no se convierten en espacio de dispersión y confraternización entre los trabajadores, sino que se limitan a almorzar y retirarse, aun cuando recesen las labores en la sesión de la tarde y lo manifiestan los directivos entrevistados que alegan que no se realizan actividades sociales después de la jornada de trabajo aunque haya alguna actividad planificada por la Empresa en celebración de alguna fecha. No existe una motivación hacia la celebración y compartir en colectivo.

En resumen esta variable se puede calificar con resultados no muy satisfactorios. Los tipos de mensajes que más se destacan en la Empresa son de tarea y mantenimiento y no existe un positivo balance en el uso de estos. Se impone incrementar los mensajes de corte humano para incentivar al trabajador y lograr un comprometimiento con la organización.

Retroalimentación.

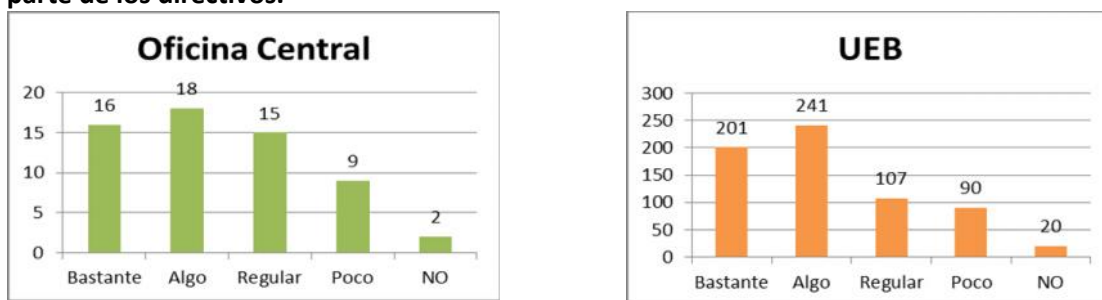
La retroalimentación no se produce de forma planificada, lo que no permite verificarla comprensión de los mensajes. Una buena retroalimentación previene la tergiversación o mal interpretación de aquello que se está comunicando. La única forma en que se puede conocer si la comunicación se logró efectivamente es a través de la retroalimentación que brinda el receptor, por medio de su reacción o respuesta.

Según los resultados de la encuesta y lo referido en las entrevistas a los directivos, los trabajadores tienen pocas posibilidades de elevar sus criterios y sugerencias a los niveles superiores mediante el contacto directo diario. Este tipo de comunicación se suscribe a espacios muy puntuales como las asambleas sindicales o de servicio. A través de la observación participante se pudo constatar que este por ciento de inasistencia está dado por la falta de seguimiento que se le dan a las inquietudes planteadas por los participantes.

En las entrevistas realizadas a los directivos, estos expresan que los trabajadores tienen la oportunidad de expresar sus criterios y sugerencias en las reuniones planificadas del mes y en algunos despachos. Tal aspecto no es del todo así, porque en la observación participante de las reuniones sindicales se pudieron constatar aspectos negativos como la desmotivación y pocos deseos de opinar y dar criterios, ya que no se toman en serio los planteamientos que realizan los trabajadores.

Los directivos no utilizan la retroalimentación como un medio que les brinde información sobre el estado de la organización, sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo o sobre la apreciación de los trabajadores sobre una actividad o tarea orientada. De aquí se infiere que los directivos se encuentran aislados de lo que piensan los trabajadores o de las iniciativas que pudieran tener para la realización de alguna actividad. Esto queda evidenciado en los resultados que se muestran en el Gráfico 2 relacionado con la pregunta de si los directivos escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores.

Gráfico 2. Retroalimentación, escucha de las opiniones y sugerencias de los trabajadores por parte de los directivos.



Elaboración propia. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores.

En sentido general se observa que los directivos de la organización no siempre escuchan las sugerencias de los trabajadores a la hora de la toma de decisiones, no se practica la dirección participativa con la inclusión de los trabajadores. La retroalimentación de las informaciones orientadas por los directivos no se obtiene eficazmente, la comunicación vertical se ve afectada por la falta de interacción entre los directivos y sus subordinados para el desempeño del trabajo en las cuestiones relacionadas con la organización y con predominio de mensajes de tarea y mantenimiento.

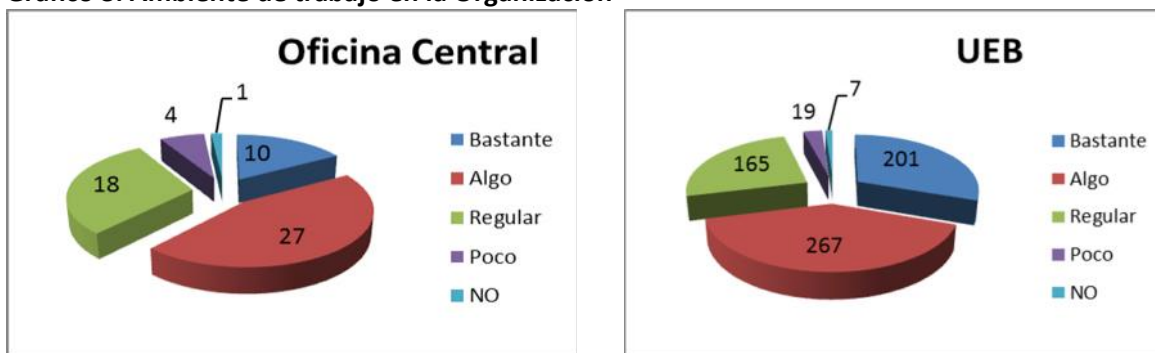
Ambiente de trabajo. Impacto en el clima organizacional.

El ambiente de trabajo en la Empresa no es del todo favorable. Últimamente han sucedido cambios organizativos que han traído como consecuencia la generación de algunos rumores internos y que no todos los trabajadores se sientan totalmente contentos o satisfechos con el clima en la organización porque no siempre son informados por los diferentes medios de comunicación sobre los cambios que se suceden.

Las entrevistas realizadas a los directivos de la Oficina Central coinciden en que los directivos hacen un esfuerzo por lograr un ambiente de trabajo agradable y manifiestan que no se logra que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, con deseos de trabajar, y den lo mejor de sí en el desempeño. De forma general los directivos perciben un ambiente agradable. Sin embargo en la encuesta aplicada tanto en la Oficina Central como a las UEB, este aspecto no es calificado de satisfactorio, no se percibe un buen ambiente de trabajo por parte de los trabajadores encuestados.

En la pregunta abierta (ver anexo 8) de por qué piensan esto, han manifestado que es porque no hay una adecuada comunicación entre jefe y subordinado, no se comunican aspectos relacionados con la Empresa, no se toman en cuenta los criterios y sugerencias de los trabajadores, existe una desmotivación general por falta de informaciones importantes para el desempeño del trabajo. Se aprecia en el gráfico 3, el resultado de la aplicación de la encuesta en esta pregunta.

Gráfico 3. Ambiente de trabajo en la Organización



Elaboración propia. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores.

También fue preguntada la percepción que tenía el trabajador de si su jefe fomentaba un ambiente de armonía y comunicación. En la entrevista a los directivos manifestaron que su comunicación con los subordinados es puramente profesional, solo para cuestiones laborales, lo cual es consistente con el hecho de que los mensajes fundamentales que transitan por la organización sean de tarea y mantenimiento. Se puede observar el distanciamiento que se establece entre jefe-subordinado, donde no producen comunicaciones informales acerca de aspectos personales o problemas que pudieran tener en su vida familiar y que estén incidiendo de alguna manera en su desempeño laboral.

Los directivos refieren también en las entrevistas que no se realizan contactos informales o se comparten actividades sociales después de la jornada laboral.

En la encuesta aplicada a los trabajadores los resultados son mejores, sin embargo en la pregunta abierta expusieron un grupo de aspectos como: no se incentiva el trabajo en grupo dentro del área, a veces existen discusiones entre jefe –subordinado que no llegan a un entendimiento final, tratan de establecer la menor comunicación posible y solo es en una reunión grupal a final de mes y no se transmiten mensajes de felicitación o reconocimientos por resultados en el trabajo. Esto trae consigo que los trabajadores no se sientan con sentido de pertenencia hacia la organización y hacia lo que realizan, infiere que según los encuestados el trabajo de los directivos hacia tratar de mejorar el clima de trabajo y armonía no es del todo bueno.

Sin embargo los directivos en la entrevista refieren que tratan de incentivar su preocupación por el cumplimiento de las tareas y la estimulación moral, pero no es una práctica diaria de todos los directivos.

Según refieren los trabajadores mediante la encuesta, la relación de trabajo entre los jefes y subordinados no es de las mejores. No en todas las UEB se aprecia que los superiores fomentan un clima de armonía y comunicación entre los trabajadores.

A pesar de todo lo expresado, se aprecia en la aplicación de las encuestas en los dos momentos tanto a la Oficina Central como a las UEB, que los trabajadores del mismo nivel mantienen buenas relaciones, habiendo una relación con el aspecto encuestado de si los trabajadores comprenden lo que le quieren expresar los demás trabajadores en materia laboral.

Al final de la encuesta aplicada a los trabajadores se colocó una pregunta abierta para que expusieran lo que quisieran en materia de comunicación. Los criterios fueron muy variados (ver anexo 8). Lo mismo fue confirmado en la entrevista a los directivos que expresan la despreocupación de la dirección de la Empresa por la comunicación.

En resumen el análisis realizado arroja un grupo de elementos relacionados con la comunicación organizacional en la Empresa:

- A pesar de que los directivos conocen la importancia de hacerle llegar la información a los trabajadores por los canales y medios de comunicación apropiados no lo implementan adecuadamente, surgiendo problemas en la comunicación descendente.
- La comunicación no está asignada específicamente a ningún área o persona.
- Se aprecia que existen en la Empresa suficientes medios informáticos para potenciar los canales de comunicación.

- Se reconoce por parte de los directivos la necesidad de mejorar la comunicación en la Empresa.
- No existe una estrategia de comunicación que satisfaga los requisitos del sistema de comunicación del Decreto 281 para las Empresas que se encuentran aplicando el perfeccionamiento empresarial.
- Tiene un peso importante la comunicación informal, existen rumores internos, provocados por la necesidad de información.
- Existen problemas de comunicación horizontal entre directivos.
- Hay desconocimiento generalizado de los antecedentes e historia de la Empresa.
- No se realiza una preparación inicial del trabajador en el puesto donde se desempeñará.
- Está presente un alto percentil de los trabajadores que no tienen la suficiente claridad de lo que se espera de ellos en el puesto de trabajo.
- Existe un intencionado uso del correo electrónico, medio de comunicación impersonal utilizado fundamentalmente para la orientación de tareas.
- No se planifica la retroalimentación, lo que a veces provoca la tergiversación de algunos aspectos que se quieren comunicar.
- No hay un aprovechamiento por parte de los directivos de las sugerencias de los trabajadores para la toma de decisiones.
- No son explotados todos los canales de comunicación con que cuenta la Empresa de una forma adecuada.

Capítulo III

Capítulo III: “Acciones para mejorar la comunicación interna”.

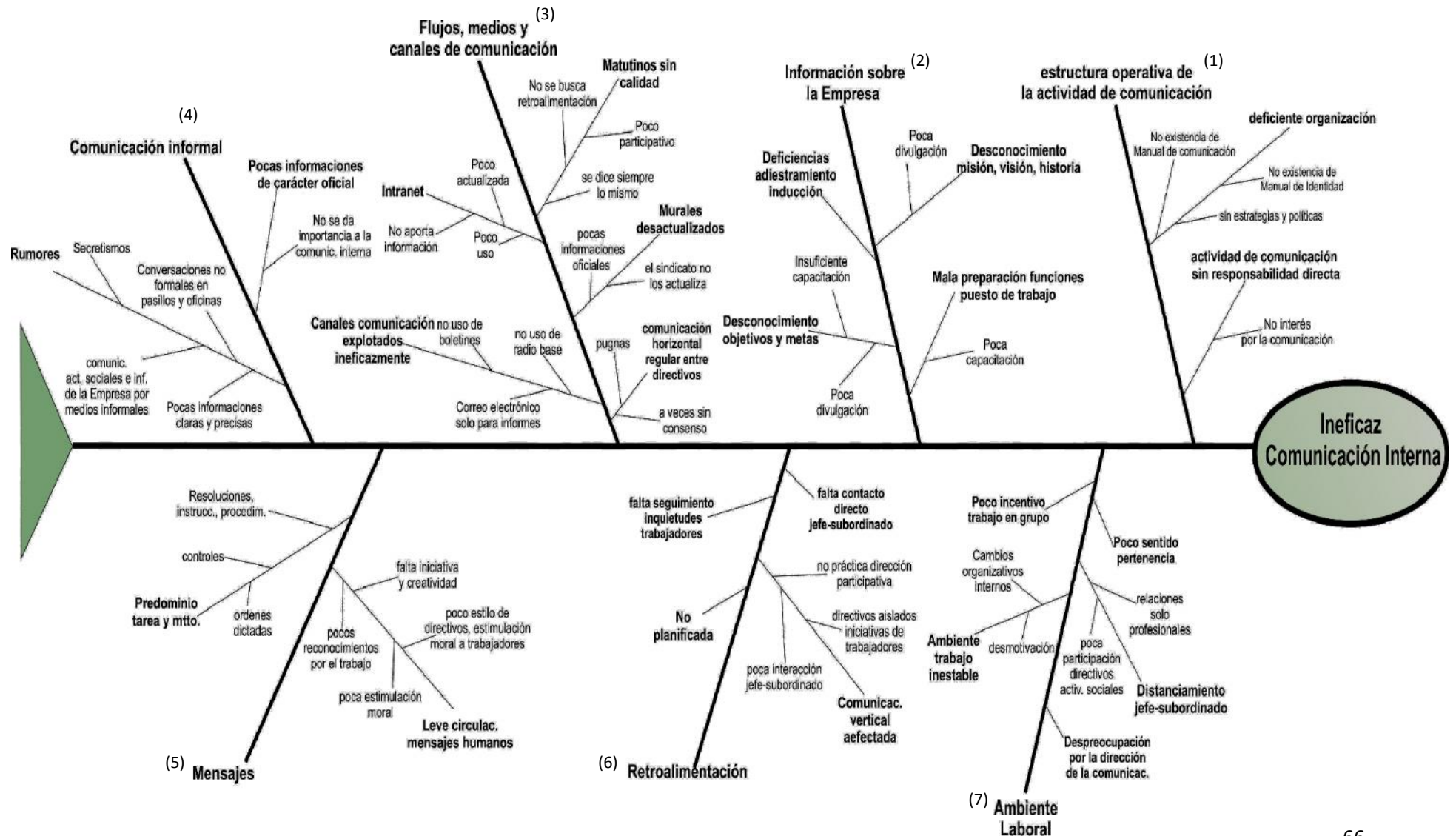
3.1 Causas de los problemas en la comunicación interna.

El plan de acción de comunicación interna que se propone implementar tiene la finalidad de facilitar a la dirección de la Empresa un instrumento que permita mejorar la comunicación interna en la organización y solucionar los problemas hallados durante la realización del diagnóstico. Se formularon acciones encaminadas a fortalecer e incrementar los niveles de integración, motivación, participación, uso de los medios de comunicación de forma adecuada, mejorar el clima socio psicológico, reforzar los elementos positivos de identidad y prestigio de la organización.

A partir de los problemas detectados en la comunicación interna se confeccionó un Diagrama causa-efecto o de Ishikawa (espina de pescado) que propició tener una mejor visión de las causas que ocasionan que la comunicación interna en la Organización presente problemas, (ver gráfico 3).

Se definió como cabeza o problema principal, la ineficaz comunicación interna, qué es lo que se desea mejorar. Se agruparon los factores que condicionan el origen del problema, en las 6 variables de investigación empleadas. Por último, con la aplicación de la técnica de la tormenta de ideas (brainstorming) fueron identificadas las causas asociadas a cada aspecto del problema. Estas constituyen los elementos que en la Empresa afectan e incluso desencadenan problemas de comunicación interna.

Gráfico 3. Causas asociadas a la insuficiente comunicación organizacional interna en la Empresa.



A continuación se utilizó la herramienta del campo de fuerzas de Kurt Lewin, para el cambio en la organización colocando a la comunicación organizacional interna como el foco principal para propiciar este cambio.

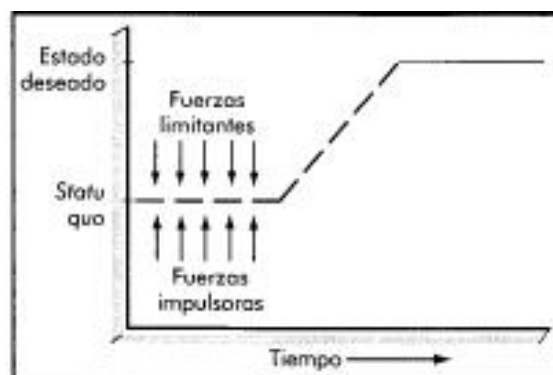
El comportamiento o situación en una organización es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan (facilitadoras) y las fuerzas restrictivas (resistentes). Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el *status quo*. Kurt Lewin dice que un cambio en las organizaciones debe seguir tres pasos: **descongelar** el *status quo*, el *movimiento* hacia un nuevo estado, y el **re congelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente. Se puede considerar al *status quo* como un estado de equilibrio, y para cambiar este equilibrio (vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo), es necesario el descongelamiento. Para la Empresa objeto de estudio el *status quo* sería la situación actual de la comunicación organizacional interna.

Para ello, se pueden incrementar las **fuerzas impulsoras**, que alejan el comportamiento del *status quo*, se pueden reducir las **fuerzas limitantes** que impiden el movimiento del equilibrio actual y una tercera alternativa es combinar los dos enfoques.

Una vez que se ha implantado el cambio, es necesario que se re congele la nueva situación para que se pueda mantener a través del tiempo, (ver gráfico 2). El objetivo del re congelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Gráfico 2. Descongelamiento del status quo.

Tomado de: Robbins, S. (2007). Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Capítulo 18.

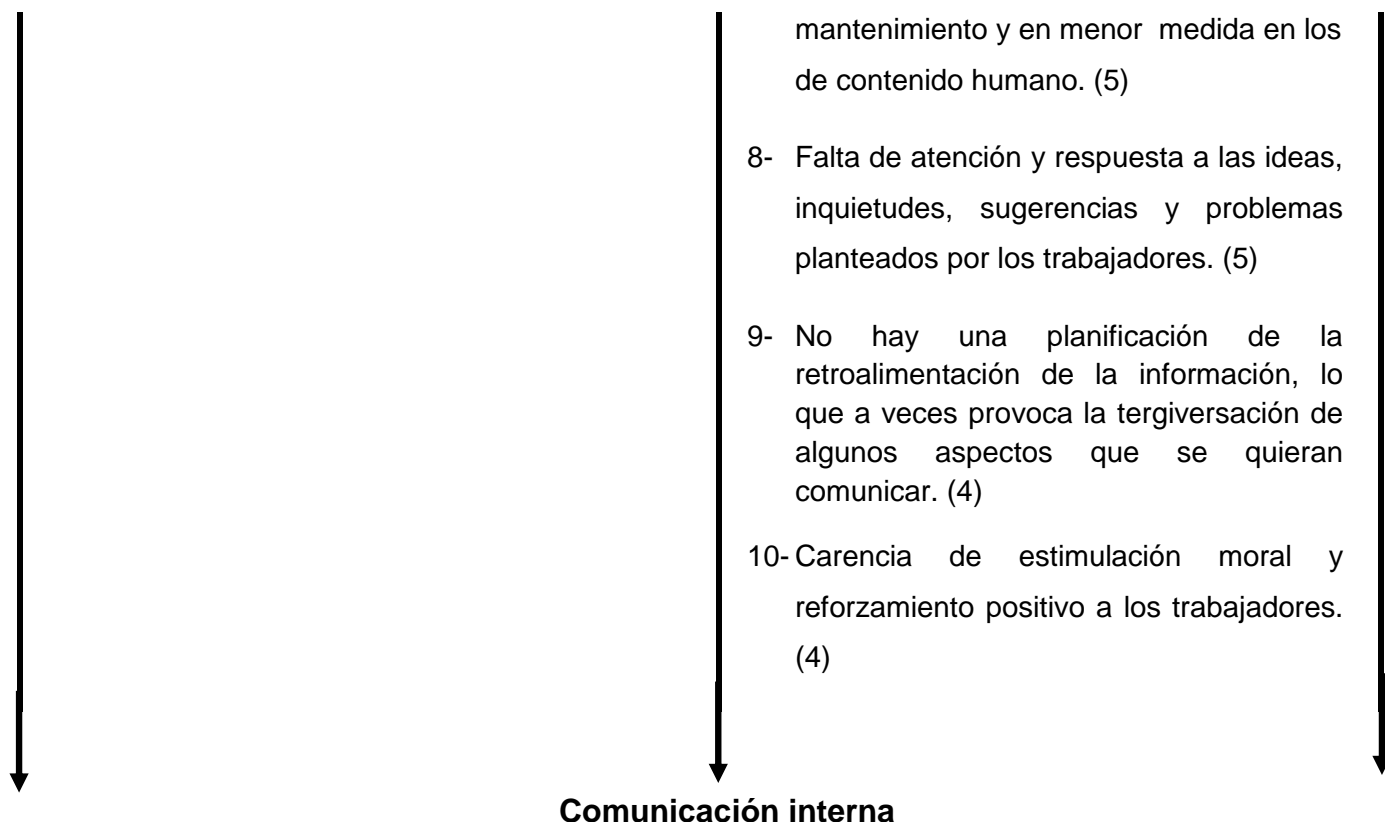


Para la aplicación de esta herramienta de la teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin, se realizó un trabajo grupal con trabajadores seleccionados al azar en cada departamento. Se confeccionó el campo de fuerzas en que se debe actuar para mejorar la comunicación interna en la organización, (ver gráfico 4).

Al finalizar la selección de cada una de las fuerzas, los trabajadores seleccionados realizaron la clasificación de cómo incide cada una de ellas para lograr una mejor comunicación interna, según la siguiente escala: 5 muy fuerte, 4 fuerte, 3 regular, 2 baja, 1 débil. (Representado entre paréntesis al final de cada fuerza)

Gráfico 4. Campo de Fuerzas de la comunicación interna en la ECIE.

Cómo es	Debe ser
Fuerzas Facilitadoras	Fuerzas Resistentes
1-Reconocimiento y prestigio de la Empresa a nivel nacional. (4)	1- Ausencia de una persona encargada de gestionar la comunicación interna en la Empresa. (4)
2-Alta calificación y especialización de los trabajadores y directivos. (5)	2- Existencia de rumores entre los departamentos. (4)
3-Suficientes medios informáticos para potenciar los canales de comunicación. (5)	3- Preparación inicial o inducción del trabajador con deficiencias. Desconocimiento generalizado de la historia de la Empresa. (5)
4-Buenas relaciones entre los trabajadores. (5)	4- No existe una estrategia de comunicación que satisfaga los requisitos del sistema de comunicación del Decreto 281. (5)
5-Infraestructura adecuada tecnológicamente para la comunicación interna a través de medios digitales. (3)	5- Deficiente colaboración entre las diferentes áreas y departamentos de la Empresa. (5)
6-Reconocimiento por parte de los directivos de la necesidad de gestionar adecuadamente la comunicación interna en la Organización y revertir la situación actual. (5)	6- Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones. (4)
	7- Predominio de los mensajes de tarea y de



Fuente: Elaboración propia.

Con la aplicación del campo de fuerzas, se aprecia que hay un grupo de fuerzas resistentes y facilitadoras que inciden directamente en el funcionamiento de la comunicación interna en la Empresa. Las fuerzas que fueron calificadas de muy fuertes a consideración de los trabajadores seleccionados, podrán propiciar que la comunicación dentro de la organización juegue un papel esencial.

Hay que lograr un cambio sustancial en las fuerzas resistentes que inciden en la comunicación interna de la Empresa y principalmente sobre las calificadas de un impacto muy fuerte porque de ello depende el giro que pueda dar la actividad de comunicación interna en la organización. Aspectos como el proceso de inducción, el conocimiento de la identidad e historia de la Empresa, la existencia de una estrategia de comunicación que marque el rumbo de la entidad, la colaboración entre las áreas, el predominio de los mensajes de mantenimiento y no humanos y la falta de atención a las inquietudes de los trabajadores. Estos son aspectos que

se clasificaron de muy fuerte impacto y deben ser solucionados de inmediato, sin dejar de tener en cuenta las fuerzas que fueron clasificadas de fuerte impacto para la solución de los problemas de comunicación interna.

A partir de los problemas detectados en la comunicación interna de la organización se identificaron las causas asociadas y se obtuvo una mejor visión de cómo influyen las 6 variables de investigación empleadas en el origen del problema.

Las causas asociadas a la insuficiente comunicación organizacional interna en la Empresa como se agrupó en el diagrama causa-efecto son: (Ver gráfico 3)

1. Estructura operativa de la comunicación interna.
2. Información sobre la Empresa.
3. Flujos, medios y canales de comunicación.
4. Comunicación informal.
5. Mensajes
6. Retroalimentación.
7. Ambiente Laboral.

Con la aplicación del campo de fuerzas de Kurt Lewin para identificar las fuerzas resistentes y facilitadoras y su influencia en la situación actual de la comunicación interna, se pudo realizar un entrecruzamiento entre estas fuerzas y las causas que provocan la ineficaz comunicación.

Tabla 1. Incidencia de las fuerzas resistentes y las causas asociadas a la insuficiente comunicación organizacional interna.

Fuerzas / Causas	1	2	3	4	5	6	7
Resistentes							
Ausencia de una persona encargada de gestionar la comunicación interna en la Empresa.	X						
Existencia de rumores entre los departamentos.				X			
Preparación inicial o inducción del trabajador con deficiencias. Desconocimiento generalizado de la historia de la Empresa.		X	X				

No existe una estrategia de comunicación que satisfaga los requisitos del sistema de comunicación del Decreto 281.	X						
Deficiente colaboración entre las diferentes áreas y departamentos de la Empresa.			X			X	X
Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	X					X	
Predominio de los mensajes de tarea y de mantenimiento y en menor medida en los de contenido humano.					X		X
Falta de atención y respuesta a las ideas, inquietudes, sugerencias y problemas planteados por los trabajadores.						X	X
No hay una planificación de la retroalimentación de la información, lo que a veces provoca la tergiversación de algunos aspectos que se quieran comunicar.				X		X	
Carencia de estimulación moral y reforzamiento positivo a los trabajadores.					X		

Tabla 2. Incidencia de las fuerzas facilitadoras y las causas asociadas a la insuficiente comunicación organizacional interna.

Fuerzas / Causas	1	2	3	4	5	6	7
facilitadoras							
Reconocimiento y prestigio de la Empresa a nivel nacional.		X					
Alta calificación y especialización de los trabajadores y directivos							
Suficientes medios informáticos para potenciar los canales de comunicación.			X				
Buenas relaciones entre los trabajadores.							X
Infraestructura adecuada tecnológicamente para la comunicación interna a través de medios digitales.			X				
Reconocimiento por parte de los directivos de la necesidad de gestionar adecuadamente la comunicación interna en la Organización y revertir la situación actual.							

En la tabla 2 se puede apreciar que las fuerzas facilitadoras: Alta calificación y especialización de los trabajadores y directivos y el reconocimiento por parte de

los directivos de la necesidad de gestionar adecuadamente la comunicación interna en la Organización y revertir la situación actual. No tienen incidencia directa con las causas detectadas que provocan la ineficaz comunicación interna, pero son dos aspectos que tienen una gran fortaleza para revertir la situación actual en la Empresa y propiciar un mejor flujo en el cumplimiento de las acciones que se deriven de la investigación.

3.2 Objetivos y acciones asociadas para el mejoramiento de la comunicación interna.

La comunicación debe ser concebida como un componente esencial de la estrategia de la Empresa. No es algo que funciona independiente sino que forma parte de ella y debe ser concebida desde el principio.

Para eliminar las causas identificadas y potenciar las fortalezas existentes, es necesaria la confección de un plan de medidas con acciones, para mejorar la situación de la comunicación interna.

Los objetivos que se pretenden con el mejoramiento de la comunicación interna son:

- 1- Elevar la calidad de las decisiones mediante la mayor participación de los trabajadores.
- 2- Elevar el nivel de conocimientos, elementos de identidad y de información sobre la Empresa, entre los trabajadores.
- 3- Propiciar la colaboración profesional entre las áreas y departamentos de la Empresa.
- 4- Asegurar la comprensión de los mensajes que se transmiten del nivel superior a todos los niveles de la organización.
- 5- Contribuir a un ambiente laboral agradable, desde la comunicación.

Los cinco objetivos seleccionados están diseñados para eliminar las causas del problema identificado en la espina de pescado (gráfico 3) y provocar el aumento de las fuerzas facilitadoras y reducir el de las fuerzas resistentes, (gráfico 4).

El Plan de acción propuesto (ver Tabla 3) está elaborado para darle solución a todas las causas que fueron identificadas en la espina de pescado y que se reflejan en el campo de fuerzas. Las acciones reflejadas en el Plan implican a todas las áreas de la Empresa en la solución de posibles causas asociadas al mejoramiento del clima sociopsicológico, la capacitación y lograr un nivel de información claro y transparente a todos los niveles dentro de la organización.

Las acciones propuestas responden a los objetivos seleccionados e incentivan a los directivos de la Empresa a trabajar de conjunto con los trabajadores en propiciar un clima agradable y generador de confianza para obtener los resultados deseados en los objetivos de la organización.

Tabla 3. Plan de acciones para la comunicación interna.

Acciones	Implicados	Responsable	Fecha de cumplimiento
Encargar a la Dirección de Organización y Sistemas la actividad de comunicación organizacional interna.	Consejo de Dirección.	Director General.	Febrero 2015
Elaborar las estrategias y políticas de comunicación de la Empresa.	Consejo de Dirección	Dirección de Organización y Sistemas.	Marzo 2015
Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación con énfasis en la comunicación interna.	Psicólogos de la Oficina Central y las UEB. Trabajadores seleccionados de las áreas.	Dirección de Organización y Sistemas.	Marzo 2015
Instauración y aplicación del Manual de Gestión de Comunicación.	Directores Funcionales y Directores de UEB.	Dirección de Organización y Sistemas.	Abril 2015
Elaboración del Manual de Identidad Corporativa.	Trabajadores seleccionados de las diferentes áreas.	Dirección de Organización y Sistemas.	Marzo 2015
Realizar discusión sistemática o regular de los temas de comunicación (estado de la comunicación en la	Especialistas de la Dirección de	Director de Organización y	Mensual en los Consejos de

Empresa, rumores, retroalimentación obtenida, etc.) en el Consejo de Dirección.	Organización y Sistemas.	Sistemas.	Dirección.
Presentación del diagnóstico de comunicación organizacional interna realizada a la Empresa.	Psicóloga de la Oficina Central.	Dirección de Recursos Humanos.	Febrero 2015
Propiciar que se impartan talleres, cursos y seminarios de comunicación organizacional interna en la Entidad.	Directivos de la Empresa y trabajadores en general.	Dirección de RRHH y Dirección de Organización y Sistemas.	Marzo, Abril, Mayo 2015
Confeccionar e implementar un Manual de inducción que incluya acciones vinculadas con la comunicación de la organización, su cultura, clima, estrategias, etc. y forme parte del proceso de instrucción inicial general de los trabajadores de nuevo ingreso.	Especialistas designados de las áreas.	Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Organización y Sistemas.	Mayo 2015
Re-elaborar y actualizar la historia de la Organización.	Especialistas designados de las áreas y fundadores.	Dirección de Organización y Sistemas.	Marzo 2015
Actualización del sitio histórico y el Lobby de la Organización, insertando la misión, visión e historia.	Administrador del Edificio y Especialistas de Organización y Sistemas.	Dirección de Organización y Sistemas.	Julio 2015

Implantar el Manual de Identidad Corporativa en la Empresa a todos los niveles.	Especialistas designados de Organización y Sistemas e Informática + Comunicaciones	Dirección de Organización y Sistemas.	permanente
Realizar acciones de capacitación en temas de trabajo en equipo y relaciones grupales.	Todos los trabajadores	Dirección de Organización y Sistemas.	Febrero, Abril, Junio 2015.
Organizar encuentros interdepartamentales sobre temas laborales y de la Organización.	Psicóloga, Esp. de RRHH, y trabajadores.	Dirección de Recursos Humanos.	Julio, Septiembre 2015.
Re-diseñar la intranet con las informaciones reales de la Empresa y garantizar su actualización diaria.	Esp. Informáticos y Esp. de Organización y Sistemas.	Grupo de Informática + Comunicaciones	permanente
Selección de temas adecuados para los matutinos a realizarse semanalmente.	Especialista de Organización y Sistemas, Sindicato.	Organizaciones de masas.	Enero 2015
Estimular la participación de los trabajadores y directivos en las asambleas sindicales, introduciendo temas que	Todos los trabajadores.	Organizaciones de masas y directores	permanente

sean de interés general y de beneficio en el desempeño de sus funciones.		funcionales y de UEB.	
Confeccionar un boletín electrónico donde se promueva el quehacer cotidiano de la organización.	Especialistas Informáticos y de la Dirección de Organización y Sistemas.	Dirección de Organización y Sistemas.	mensual
Rediseñar y actualizar el contenido de los murales, publicando temas atractivos y de diverso interés para los trabajadores.	Trabajadores seleccionados y sindicato.	Organizaciones políticas y de masas.	permanente
Propiciar encuentros informales entre directivos para lograr mejor comunicación horizontal.	Directores Funcionales, de UEB y Esp. Principales.	Jefe del Órgano de Cuadros.	mensual
Realización de reconocimientos personales en espacios públicos (matutinos, asambleas, actividades festivas, otras).	-	Directivos en general y organizaciones de masas.	Permanente cuando sean convocados.
Implementar y fomentar la realización de actividades informales.(encuentros deportivos, actividades festivas, otros)	-	Organizaciones de masas.	mensual

Utilizar el reforzamiento positivo y la estimulación moral como herramientas de trabajo y vías de estimulación, en matutinos, asambleas de trabajadores u otros medios.	Todos los trabajadores.	Directivos en general y organizaciones políticas y de masas.	permanente
Designar a una comisión que le dé seguimiento a los problemas e inquietudes planteadas por los trabajadores.	Sindicato y Dirección de Recursos Humanos.	Dirección de Organización y Sistemas.	1er trimestre del 2015.
Instaurar la reunión de todos los trabajadores, solamente con el Director General, tomando el nombre de "Director escucha".	Todos los trabajadores	Director General	Trimestral
Implementar la dirección participativa, consultando a los colaboradores a la hora de tomar decisiones.	Directores funcionales, directores de UEB y Esp. Principales.	Dirección de Organización y Sistemas.	permanente
Propiciar el trabajo en grupo e interdepartamental para el desarrollo de las tareas a cumplirse por la Empresa.	Directores funcionales, directores de UEB y Esp. Principales.	Director General	Permanente
Incrementar la participación de los directivos en las actividades sociales e informales que se desarrollen en la Empresa propiciando el acercamiento.	Trabajadores y directivos.	Dirección de Organización y Sistemas.	mensual

Lograr un nivel de información claro y preciso y oportuno a los trabajadores, sobre los cambios estructurales y organizativos internos.	Trabajadores y directivos.	Director General	permanente
Lograr habilidades de dirección en los cuadros que permitan incidir en los trabajadores e incrementen el sentido de pertenencia hacia la organización.	Consejo de Dirección.	Director General	permanente

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4, se realizó un cruce de las acciones con los objetivos, porque una acción puede tributar a más de un objetivo. Con este análisis quedó evidenciado que todos los objetivos para el mejoramiento de la comunicación interna están asegurados con las acciones propuestas.

Tabla 4. Acciones – Objetivos.

Acciones	Objetivos identificados				
	1	2	3	4	5
Encargar a la Dirección de Organización y Sistemas de la actividad de comunicación institucional.	X			X	
Elaborar las estrategias y políticas de comunicación de la Empresa.	X	X	X		
Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación con énfasis en la comunicación interna.	X	X			
Instauración y aplicación del Manual de Gestión de Comunicación.	X	X			
Elaboración del Manual de Identidad Corporativa.	X	X			
Realizar discusión sistemática o regular de los temas de comunicación (estado de la comunicación en la Empresa, rumores, retroalimentación obtenida, etc.) en el Consejo de Dirección.	X	X		X	
Presentación del diagnóstico de comunicación organizacional interna realizada a la Empresa.	X	X			
Propiciar que se impartan talleres, cursos y seminarios de comunicación organizacional interna en la Entidad.	X	X			

Confeccionar e implementar un Manual de inducción que incluya acciones vinculadas con la comunicación de la organización, su cultura, clima, estrategias, etc. y forme parte del proceso de instrucción inicial general de los trabajadores de nuevo ingreso.	X	X		X	
Re-elaborar y actualizar la historia de la Organización.		X			
Actualización del sitio histórico y el Lobby de la Organización, insertando la misión, visión e historia.		X			
Lograr la implementación del Manual de identidad corporativa en la Empresa a todos los niveles.	X	X		X	
Realizar acciones de capacitación en temas de trabajo en equipo y relaciones grupales.	X	X			
Organizar encuentros entre los departamentos sobre temas laborales y de la Organización.		X	X	X	X
Re-diseñar la intranet con las informaciones reales de la Empresa y garantizar su actualización diaria.	X	X		X	
Selección de temas adecuados para los matutinos a realizarse semanalmente.	X	X		X	X
Estimular la participación de los trabajadores y directivos en las asambleas sindicales, introduciendo temas que sean de interés general y de beneficio en el desempeño de sus funciones.	X	X		X	
Confeccionar un boletín electrónico donde se promueva el quehacer cotidiano de la organización.	X	X		X	
Rediseñar y actualizar el contenido de los murales, publicando temas atractivos y de diverso interés para los trabajadores.	X	X		X	

Propiciar encuentros informales entre directivos para lograr mejor comunicación horizontal.			X		X
Realización de reconocimientos personales en espacios públicos (matutinos, asambleas, actividades festivas, otras)	X				X
Implementar y fomentar la realización de actividades informales.(encuentros deportivos, actividades festivas, otros)					X
Utilizar el reforzamiento positivo y la estimulación moral como herramientas de trabajo y vías de estimulación, en matutinos, asambleas de trabajadores u otros medios.					X
Designar a una comisión que le dé seguimiento a los problemas e inquietudes planteadas por los trabajadores.	X	X		X	X
Instaurar la reunión de todos los trabajadores, solamente con el Director General, tomando el nombre de “Director escucha”.		X		X	
Implementar la dirección participativa, consultando a los colaboradores a la hora de tomar decisiones.			X	X	
Propiciar el trabajo en grupo e interdepartamental para el desarrollo de las tareas a cumplirse por la Empresa.			X	X	X
Incrementar la participación de los directivos en las actividades sociales e informales que se desarrollen en la Empresa propiciando el acercamiento.					X
Lograr un nivel de información claro y preciso y oportuno a los trabajadores, sobre los cambios estructurales y organizativos internos.		X		X	X

Lograr habilidades de dirección en los cuadros que permitan incidir en los trabajadores e incrementen el sentido de pertenencia hacia la organización.			X	X	X
Total	18	21	6	16	10

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se comparan las acciones y las causas (ver gráfico 1, diagrama causa-efecto) asociadas a la insuficiente comunicación organizacional interna, lo que permitió verificar que cada causa identificada en el diagnóstico de la investigación tiene asociada, al menos, una acción para su solución.

Tabla 5. Acciones – Causas asociadas a la insuficiente comunicación interna.

Acciones	Causas asociadas a la insuficiente comunicación interna.						
	1	2	3	4	5	6	7
Encargar a la Dirección de Organización y Sistemas de la actividad de comunicación institucional.	X						
Elaborar las estrategias y políticas de comunicación de la Empresa.	X						
Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación con énfasis en la comunicación interna.	X						
Instauración y aplicación del Manual de Gestión de Comunicación.	X						
Elaboración del Manual de Identidad Corporativa.	X						

Realizar discusión sistemática o regular de los temas de comunicación (estado de la comunicación en la Empresa, rumores, retroalimentación obtenida, etc.) en el Consejo de Dirección.	X						
Presentación del diagnóstico de comunicación organizacional interna realizada a la Empresa.		X					
Propiciar que se impartan talleres, cursos y seminarios de comunicación organizacional interna en la Entidad.		X					
Confeccionar e implementar un Manual de inducción que incluya acciones vinculadas con la comunicación de la organización, su cultura, clima, estrategias, etc. y forme parte del proceso de instrucción inicial general de los trabajadores de nuevo ingreso.		X					
Re-elaborar y actualizar la historia de la Organización.		X					
Actualización del sitio histórico y el Lobby de la Organización, insertando la misión, visión e historia.		X					
Lograr la implementación del Manual de identidad corporativa en la Empresa a todos los niveles.		X					X

Realizar acciones de capacitación en temas de trabajo en equipo y relaciones grupales.		X					
Organizar encuentros inter departamentales sobre temas laborales y de la Organización.		X	X				
Re-diseñar la intranet con las informaciones reales de la Empresa y garantizar su actualización diaria.		X	X				
Selección de temas adecuados para los matutinos a realizarse semanalmente.		X	X	X			
Estimular la participación de los trabajadores y directivos en las asambleas sindicales, introduciendo temas que sean de interés general y de beneficio en el desempeño de sus funciones.			X				X
Confeccionar un boletín electrónico donde se promueva el quehacer cotidiano de la organización.		X	X		X		
Rediseñar y actualizar el contenido de los murales, publicando temas atractivos y de diverso interés para los trabajadores.		X	X			X	X
Propiciar encuentros informales entre directivos para propiciar mejor comunicación horizontal.			X				X
Realización de reconocimientos personales en espacios públicos (matutinos, asambleas, actividades					X	X	X

Implementar y fomentar la realización de actividades informales. (encuentros deportivos, actividades festivas, otros).					X		X
Utilizar el reforzamiento positivo y la estimulación moral como herramientas de trabajo y vías de estimulación, en matutinos, asambleas de trabajadores u otros medios.					X	X	X
Designar a una comisión que le dé seguimiento a los problemas e inquietudes planteadas por los trabajadores.				X	X	X	
Instaurar la reunión de todos los trabajadores, solamente con el Director General, tomando el nombre de "Director escucha".			X	X	X	X	X
Implementar la dirección participativa, consultando a los colaboradores a la hora de tomar decisiones.	X		X			X	X
Propiciar el trabajo en grupo e interdepartamental para el desarrollo de las tareas a cumplirse por la Empresa.							X
Incrementar la participación de los directivos en las actividades sociales e informales que se desarrollen en la Empresa propiciando el acercamiento.							X

Lograr un nivel de información claro y preciso a los trabajadores, sobre los cambios estructurales y organizativos internos.		X	X	X			X
Lograr habilidades de dirección en los cuadros que permitan incidir en los trabajadores e incrementen el sentido de pertenencia hacia la organización.							X
Total	7	13	10	4	6	6	13

Fuente: Elaboración propia.

Con la valoración anterior, se pudo apreciar la consistencia que tiene el Plan de acción propuesto. Cada uno de los objetivos tiene al menos una acción para que sea solucionado y así mismo sucede que cada causa tiene al menos una acción y en ocasiones más de una.

Para lograr que el Plan de acción impacte en el cambio deseado, debe ser seguido y controlado de ahí que la evaluación del cumplimiento del plan de comunicación interna debe contar con dos momentos fundamentales:

Evaluación de seguimiento y control: Deberá realizarse a mediados de la aplicación del Plan de Comunicación Interna, para detectar las dificultades que existen en su aplicación y en caso de ser necesario, introducir mecanismos de corrección que tributen al logro de los objetivos de comunicación propuestos.

Evaluación de resultados: Esta evaluación se realizaría luego de la completa aplicación, un año después, para medir impacto y los cambios que se produzcan en relación con la situación inicial que dio origen a la investigación y determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos.

Después de haber diseñado el plan de acción para eliminar el problema de la ineficaz comunicación interna en la Empresa, se pudo comprobar que el actual plan presenta superioridad al elaborado en la Empresa. **(ver anexo 9)**.

En la Empresa, existía un Plan de acción para mejorar la comunicación organizacional interna pero presentaba problemas en su confección. No abarcaba todas las acciones para minimizar las causas que provocan la ineficaz comunicación interna.

En el nuevo Plan de acción se mantuvieron 6 acciones del anterior, se generaron 24 acciones nuevas y se eliminaron 19 acciones porque no respondían al mejoramiento de la comunicación interna.

Se puede afirmar que el plan de acción para eliminar la ineficaz comunicación interna en la Empresa originalmente elaborado **(ver anexo 9)**, sin bases científicas, es insuficiente y no abarcaba todas las soluciones a los problemas presentes en la organización en materia de comunicación interna.

Hay una evolución y mejora en la solución de los problemas de comunicación interna en la Empresa con la confección y aplicación del nuevo plan de acciones.

Conclusiones

Conclusiones

- 1- Se realizó una revisión de los referentes teóricos conceptuales de diferentes autores y los aspectos de la legislación cubana relacionada con la comunicación organizacional interna y se identificó que debe realizarse de una forma planificada, pensada y administrada estratégicamente. No puede ser espontaneidad sino que es planificado.
- 2- La ECIE no cuenta con una estrategia a seguir, ni estructura o departamento destinado a atender la comunicación en la Empresa. No existe una planificación, ni coordinación de las acciones a desarrollarse en materia de comunicación.
- 3- La comunicación interna en la Empresa es entendida básicamente como un proceso de transmisión de información.
- 4- En sentido general en la Empresa, hay escasos conocimientos en temas de comunicación organizacional y de historia de la organización. Sin embargo, los directivos de la organización están conscientes de la necesidad de gestionar adecuadamente la comunicación por la importancia que reviste para el desarrollo de la misma.
- 5- Los trabajadores son el público más afectado por las deficiencias que, en materia de comunicación interna, posee la Empresa. Tienen niveles de participación muy bajos en la toma de decisiones, reciben muy poca información sobre el mismo, presentan problemas de comunicación con sus superiores, son escasos los mensajes de corte humano, sin embargo tienen sentido de pertenencia hacia la organización. Estos elementos pueden afectar en un futuro, su desempeño ya que son los que tienen contacto directo con los públicos de la organización y se convierten en los principales portadores de la imagen institucional.
- 6- Los flujos de comunicación predominantes en la organización son los horizontales y descendentes, hay pocos flujos ascendentes y la mayoría de

los trabajadores reconocen que hay pocos mecanismos para recoger sugerencias, la información pocas veces la reciben de su jefe inmediato y se generan rumores entre compañeros del mismo nivel.

- 7- En cuanto a la calidad y cantidad de información los trabajadores sienten que aún faltan mecanismos y formas de hacerles llegar las informaciones de la Organización.
- 8- Según las escuelas de comportamiento y su complementariedad, se aprecia que hay un enfoque mecánico-sistémico. Este aspecto es debido a la centralización en la toma de decisiones y que los espacios para la retroalimentación y participación de los trabajadores no se aprovecha al máximo. Igual sucede en cuanto a la prioridad de los mensajes que está en función de las tareas y funciones a realizar.
- 9- Se elaboró un Plan de acción que incluye 30 acciones que dan respuesta a los objetivos de cambio y causas identificadas, siendo viable y superior al Plan con que contaba la Empresa.
- 10-La Empresa se enfoca fundamentalmente al logro de los resultados del trabajo. Falta darle la prioridad necesaria en función de la satisfacción de sus trabajadores, así como la realización de actividades extra laborales de socialización, estímulo y reconocimiento moral.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Exponer y analizar los resultados del Diagnóstico de Comunicación interna en la Empresa, en el Consejo de Dirección, con el fin de informar y hacer partícipes a los directivos.
2. Aplicar el Plan de Acción propuesto en el capítulo III de esta investigación.
3. Actualizar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa para la Empresa.
4. Realizar el seguimiento, validación del impacto y evaluación de la efectividad del Plan de acción propuesto dentro de 1 año.

Fuentes Consultadas

Fuentes Consultadas

- Abad, G., Arias, H., Berberena, K.C., Blanco, C., García, C.J., Tomás, A., et. al. (2009). La comunicación como habilidad directiva. Recuperado el 20 de enero de 2014, de <http://www.gestionwebarte.net>
- Almarales, P. (2012). Presupuestos teóricos de la comunicación en la dirección, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 163. Recuperado el 20 de enero de 2014, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Álvarez, A. M. (2002). Diagnóstico de Comunicación Organizacional del Grupo León Jiménez. Tesis en opción al Grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- Barnard, J. & Chester, I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Barreiro, L. (1999). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio, 1, 36-37.
- Barreiro, L. (2000). La comunicación en la Administración Empresarial. Revista Espacio, 2, 29-33.
- Bateman, T. S. (2004). Administración: una ventaja competitiva. México DF: Editorial McGraw Hill.
- Carnegie, D. (1936). How to Win Friends and Influence People. New York: Simon & Schuster.
- Codina, A. (2002a). Habilidades directivas: las comunicaciones interpersonales. Revista Gerencia en Salud. Tomo II, 37-66. La Habana: MINSAP.
- Codina, A (2002b). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. Revista Economía y Desarrollo, 2, Vol. 131, 94-123.
- Consejo de Ministros (2013, 18 de febrero). Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial", Gaceta Oficial Nro. 007 ordinaria.
- Contraloría General de la República de Cuba (2011, 1ero de marzo). Resolución 60, Sobre las normas del Sistema de Control Interno.

- Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. México DF: Editorial. Mc Graw– Hill.
- Davis, D. (2001). Investigación en administración: para la toma de decisiones. México: Editorial Thomson.
- ECIE (2011). Diagnóstico de clima organizacional. Dirección de Recursos Humanos.
- ECIE (2014). Informe final de planeación estratégica 2014-2020.
- Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México DF: Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2001). La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. Segunda edición. McGraw- Hill, México.
- Goldhaber, G. M. (1984). Comunicación Organizacional. México DF: Editorial Diana.
- Goldhaber, G. M. (2000). Comunicación Organizacional. México DF: Editorial Diana.
- Greenbaum, B. (1973). Modelos de educación y modelos de comunicación. El comunicador popular. Guayaquil: SIESPAL.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). Administración: un enfoque de competencias. México DF: Editorial Thomson.
- Hernández, R (2004): Metodología de la Investigación. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Jablin, F., Putnam, M. & Linda, L. (2001). Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. California: Editorial Sage.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1979). La Psicología social de las organizaciones. México DF: Editorial Trillas, México. D.F.
- Koontz, H. (1998). La comunicación en las organizaciones. México DF: Editorial. McGraw – Hill.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2008). Administración. Una perspectiva global, 12ma edición, Segunda Parte. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Krohling, M. (1986). Planejamento de Relacoes Públicas na Comunicacao Integrada. Sao Paulo: Editorial Summus.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papm*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method, and Reality in Social Science*. *Human Relation*, 1 (1), 5-41.
- Linares, L. (2010). *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en la Empresa de componentes electrónicos Ernesto Che Guevara*. Tesis en opción del grado científico de master en ciencias de las comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Casa editorial Bosch.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación, una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.
- Marx, C. & Engels, F. (1989). *La ideología alemana*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Ministerio de Economía y Planificación (2013). Resolución 752. Modificación del objeto empresarial de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.
- Ministerio de la Industria Básica (1985, 10 de mayo). Resolución 1048. Cambio de nombre a la actual Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.
- Ministerio de la Industria Básica (2001, 7 de marzo). Resolución 91. Cambio de denominación y actualización del objeto empresarial de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.
- Muriel, M.L. & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Oficina Nacional de Normalización (2007). *Norma Cubana de Capital Humano (NC:3000-3001-3002)*, Cuba.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación*. México: Editorial: Gestión.

- Poiesz, T.B. (1988). The image concept: Its place in consumer psychology and its potential for other psychological areas. Ponencia presentada en el XXIVth International Congress of Psychology, Sydney, Australia.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Putnam, L. & Pacanowsky, M. (1983). Communication and Organizations. An Interpretive Approach. California: Edit. Sage.
- Rice, F. (1991). Champions of communications. Fortune, 123 (3), 111-20.
- Rivera, V. (s/f). Diagnóstico Organizacional. Recuperado el 20 de enero de 2014, de <http://www.rrppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>
- Rivero, M. (2010). Bases teórico metodológico para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y organismos de la administración central del estado. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en ciencias de la comunicación. Universidad de la Habana, La Habana.
- Robbins, S (1999). Comportamiento organizacional. Conceptos. Controversias. Aplicaciones. Pretince Hall: México
- Robbins, S (2007). Fundamentos de comportamiento organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2002). Imagen y gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del complejo agroindustrial “Héctor Molina”. Estudio de caso. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- Saladrigas, H.(2005). Introducción a la teoría y la investigación en Comunicación. La Habana: Félix Varela.
- Saló, N (2001). La comunicación en las organizaciones. Escuela Superior de Relaciones Públicas. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas. España.
- Serrano, R. & Pérez, J. (2001). La Organización habitable. México DF: Editorial Fecha Publicidad S.A.
- Shumal, K (2001). La identidad de la Comunicación Organizacional, Chile.

- Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Thomas, K. & Timm, P.R. (1986). *Managerin Communications: A firtger on the pttlse*. Prentice Hall: Englevaood Cliffs.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, 3, pp. 25-28.
- _____ (2001). Comunicación y Cultura Organizacional: Entramados e interrelaciones. *Espacio*, 5, pp. 38.
- _____ (2001). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- _____ (2002). Bases teórico - metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- _____ (2003). Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio*, 9, pp. 25-27.
- _____ (2004). Comunicación Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- _____ (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*, 10, pp. 29-31.
- _____ (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas* (3ra ed., pp. 1-17). La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I., Meriño, J. & Espinoza, A. (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Van, R. & Cees, B.M. (1995). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Varona, F. (1994). Las nuevas tecnologías de la comunicación: impacto en lacultura y la comunicación organizacional. *Revista de Comunicación*. no. 17p. 92-105.

Anexos

Anexo 1. Requisitos de la Norma Cubana de Capital Humano, asociados a la comunicación organizacional interna.

Norma Cubana 3001:2007. Requisitos.

4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional.

4.9.1 La alta dirección tendrá definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

4.9.2 La alta dirección tendrá definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como deberá garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.

4.9.3 La alta dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

4.9.4 La alta dirección deberá lograr que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:

- a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.
- b) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.
- c) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.
- d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

4.9.5 La alta dirección deberá incluir acciones en los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, para que estos conozcan y dominen:

- a) La estructura de la organización.
- b) Sus estrategias y objetivos.
- c) Su cultura y valores.

4.9.6 La alta dirección deberá realizar análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir.

Otro tanto deberá realizar la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa.

4.9.7 La organización deberá utilizar diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

Norma Cubana 3002:2007. Implementación.

4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional.

b) Implementación.

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

La alta dirección debe garantizar el establecimiento del intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común. Para ello deberá elaborarse una estrategia de comunicación institucional que tendrá como objetivos:

Transmitir mensajes y compartir significados relacionados con la misión, visión, el objeto social, la política para la gestión integrada de capital humano, las tradiciones y características, los objetivos estratégicos y operativos, las metas a alcanzar, los problemas a solucionar, el aporte a la sociedad y el entorno local, nacional e internacional de la organización.

- Motivar de manera sostenida y permanente a los trabajadores para el incremento de la producción y los servicios, la productividad y la innovación.
- Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
- Estimular la coordinación y cooperación de las áreas en las actividades y procesos.
- Alinear y cohesionar el comportamiento individual, de los colectivos y de la organización.
- Favorecer la integración a nivel de la organización.
- Garantizar la retroalimentación de los mensajes transmitidos, los impactos de políticas y medidas, así como las inquietudes, criterios y sugerencias de los trabajadores.
- Posicionar interna y externamente la imagen de la organización.

La elaboración de la estrategia de la comunicación en la organización parte del diagnóstico inicial de este proceso, dirigido a revelar el estado, las necesidades, las insuficiencias y los medios para su desarrollo posterior. El diagnóstico se orienta a identificar y determinar, entre otros aspectos, los siguientes:

- La imagen de la organización, tanto interna como externa.

- Los escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y su relación con la misión, la visión y los objetivos.
- Las características de los trabajadores, necesidades, inquietudes y vacíos informativos.
- Los medios y vías existentes para transmitir los diferentes mensajes y significados.
- Las barreras que dificultan la comunicación efectiva en la organización.

A partir del diagnóstico, la organización debe elaborar una estrategia de comunicación alineada con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La estrategia de comunicación de la organización, con su correspondiente plan de acciones, debe contener:

- Las ideas, conceptos y significados a transmitir, en correspondencia con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Las metas, necesidades, problemas, oportunidades informativas; tipos de información a transmitir, y los medios y canales a emplear.
- Las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere informar, transmitir, comunicar?, ¿Quién lo va a comunicar? ¿Cómo se va a comunicar? ¿Cuándo se va a comunicar? ¿Dónde se va a comunicar? ¿Por qué se va a comunicar? ¿Para qué se va a comunicar?
- La organización de la retroalimentación y la medición sistemática del proceso y sus impactos, a través de intercambios con los trabajadores, encuestas, entrevistas y otras técnicas participativas.

En la estrategia de comunicación institucional y el plan de acción que se elabore deben tenerse en cuenta, las prioridades en la información y retroalimentación siguientes:

- La historia y tradiciones del colectivo laboral.
- El objeto social, la misión y la visión.
- Las relaciones con el entorno.
- Requisitos de selección.

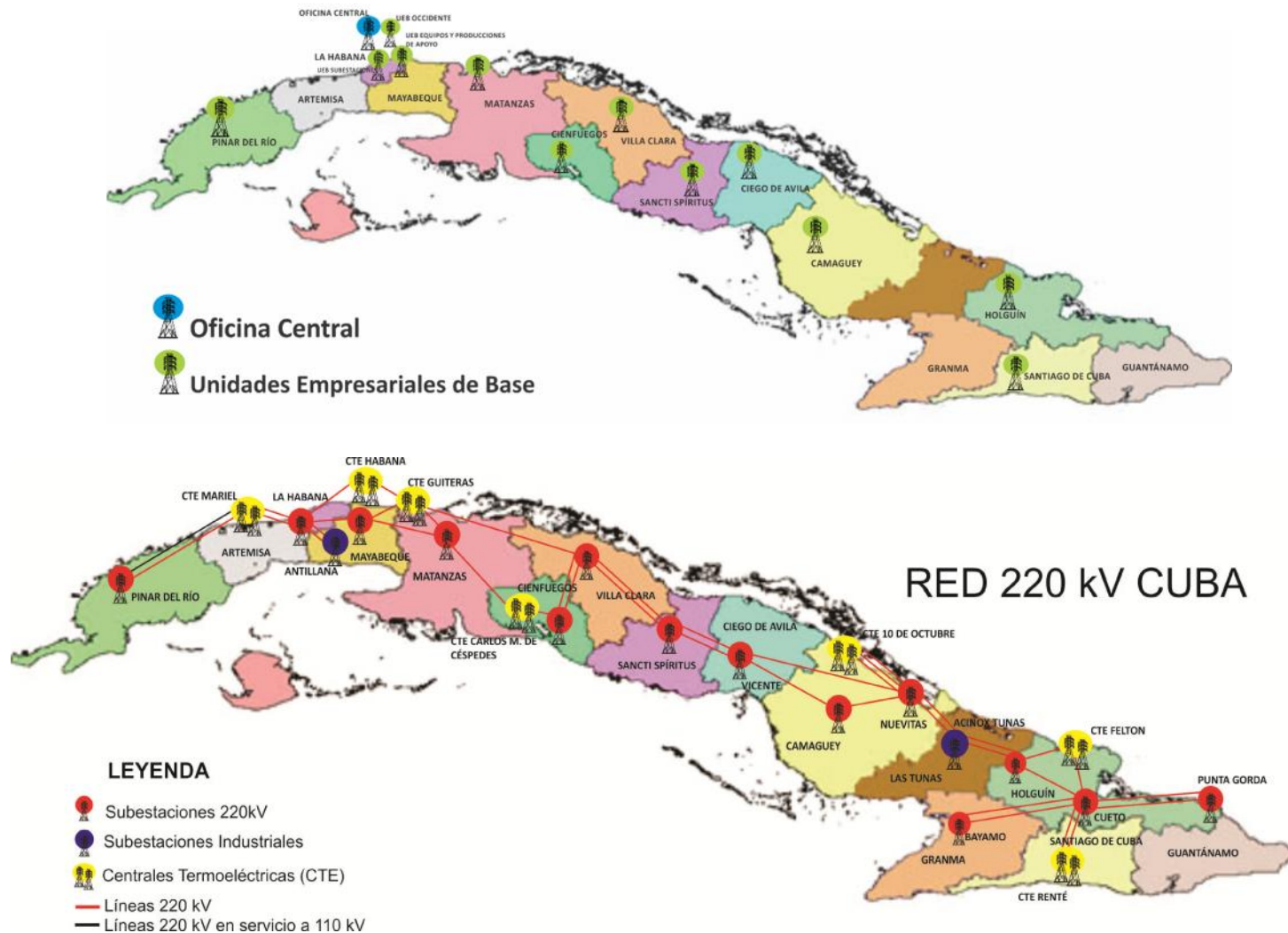
- Valores de la organización.
- Valores éticos, patrióticos y revolucionarios.
- Organización del trabajo y de la producción y los servicios.
- Idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación material y moral.
- Resultados económicos y productivos de la organización y los compromisos con la sociedad.
- Los resultados de los autocontroles y auditorías.
- Acontecimientos más importantes del acontecer de la organización, nacional e internacional
- La cooperación e integración con otras organizaciones.

La estrategia de comunicación de la organización y su plan de acción debe prever la transmisión de información al colectivo de trabajadores relacionada con:

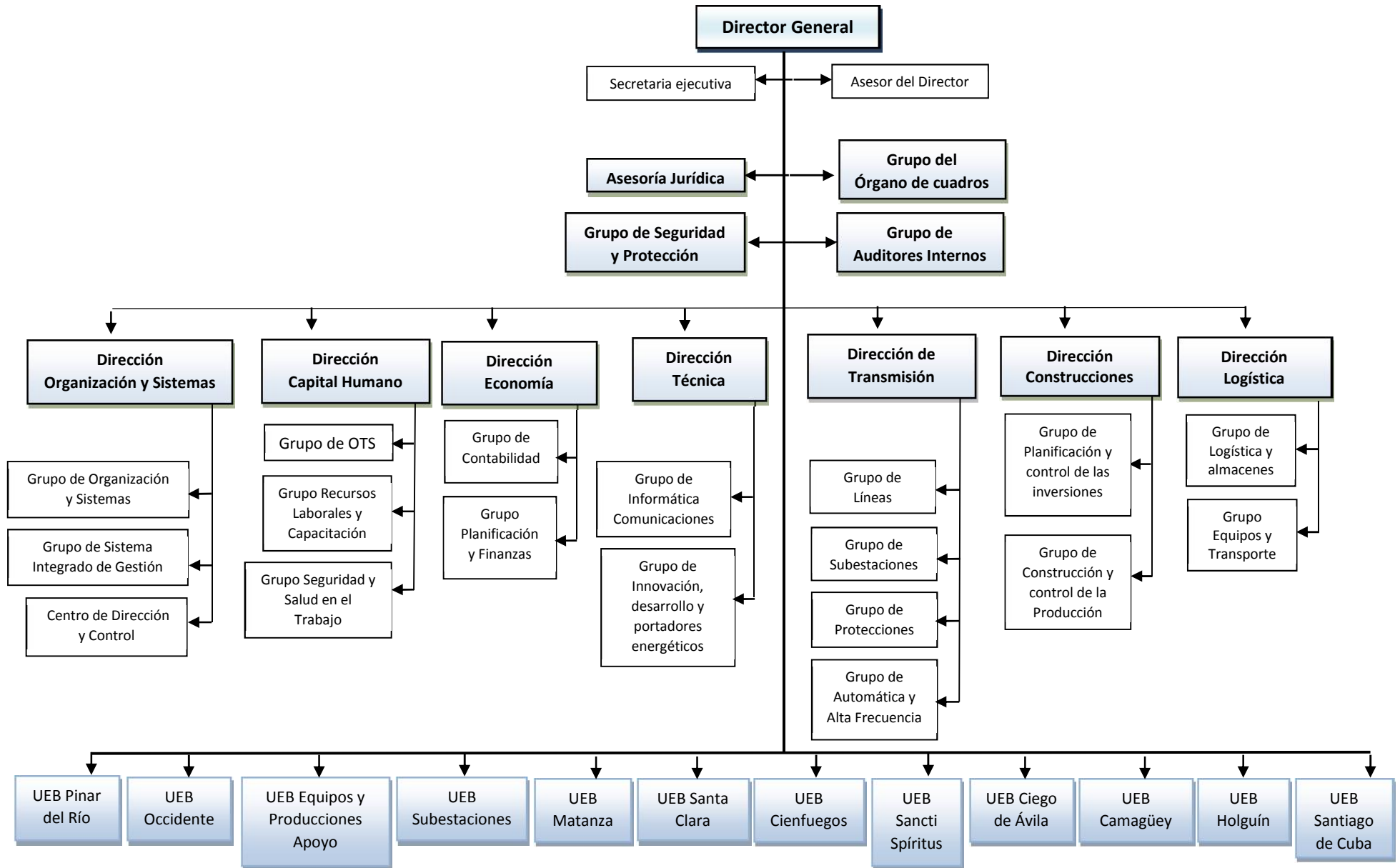
- Las metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de los objetivos (qué, cómo, por qué y para qué hacerlo).
- La interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y la solución de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás).
- La necesaria motivación laboral y política de los trabajadores para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia y alta participación (quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho al país).
- Inculcar hábitos de conducta, disciplina; valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (cuáles son las normas de comportamiento, la disciplina, los valores compartidos en la organización, lo que se espera de cada integrante).

- La movilización de los trabajadores y directivos para incrementar la participación, el enfrentamiento a los problemas y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, aportes y experiencias).
- Por último, la estrategia de comunicación se articula con la participación efectiva de los trabajadores, lo que significa que su programa de trabajo, es también un programa de participación de la organización y sus áreas.

Anexo 2. Distribución de las UEB y la red de 220 kV en Cuba, atendidas por la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.



Anexo 3. Organigrama de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.



Anexo 4. Impactos cruzados asignados por los expertos a la Matriz DAFO, Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica.

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	S _F
F1	6	4	7	6	6	2	3	2	1	3	4	44
F2	7	5	6	5	4	2	3	2	1	3	3	41
F3	6	4	6	6	5	2	3	2	1	5	5	45
F4	7	5	5	6	6	2	5	2	1	3	3	45
F5	5	3	3	5	6	2	6	2	1	5	2	40
F6	6	4	4	5	5	1	4	1	1	6	3	40
D1	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	2	43
D2	2	5	4	6	5	4	3	4	5	5	2	45
D3	2	4	3	6	6	5	3	5	2	4	3	43
D4	7	6	3	6	6	6	2	6	7	5	2	56
D5	6	6	3	6	7	2	2	3	2	5	5	47
D6	2	4	3	5	4	4	4	3	3	6	5	43
D7	2	2	3	6	5	4	2	5	2	7	3	41
S _C	61	55	53	72	69	41	44	42	32	62	42	

Oportunidades.

- Posibilidad de mercado externo.
- Exportación del conocimiento al mercado internacional.
- Desarrollo del sistema electroenergético del país.
- Acelerado desarrollo y necesidades de las TIC.
- Representación territorial en todo el país.

Amenazas.

- Deterioro de los indicadores de gestión.
- Afectaciones climatológicas.
- Corrupción y hechos delictivos.
- No tendencia al outsourcing (subcontratación).
- Redimensionamiento y reestructuración del sistema de gestión empresarial cubano.
- Exceso de regulaciones y centralización de las decisiones a nivel de país.

Fortalezas.

- Exclusividad en la transmisión de energía sobre las redes de 220 kV.
- Sostenibilidad del perfeccionamiento empresarial.
- Construcción de redes, estructuras en LTE, SE, GE y otras construcciones.
- Gestión empresarial consolidada.
- Componente humano motivado y capacitado.
- Posicionamiento en el mercado nacional con el Know How adecuado.

Debilidades



La debilidad que mayor connotación toma es la de obsolescencia tecnológica, siendo este un factor fundamental para lograr resultados mejores en la prestación de servicio y en la obtención de mejores indicadores de gestión. Le continúa la deficiente gestión en la comunicación organizacional interna, aspecto que es confirmado con la aplicación de las herramientas del diagnóstico.

Anexo 5: Entrevista al personal directivo, resultados.

5.1 Guía de entrevista al personal directivo.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1. Podría usted describir ¿a qué se dedica la Empresa?
2. ¿Cuál es la misión o razón de ser de la Empresa?
3. Podría mencionar las metas u objetivos de la Empresa.
4. ¿El personal tienen un nivel de estudios mínimos? ¿Cómo describiría a sus trabajadores? ¿En qué áreas se especializan?
5. ¿Considera que los trabajadores subordinados a usted, conocen a quienes ocupan otros puestos de dirección en la Empresa?
6. ¿Los trabajadores se conocen entre sí y saben qué puesto ocupa cada uno?
7. ¿Es de su conocimiento que los trabajadores bajo su subordinación conocen los antecedentes de la Empresa?

INDUCCIÓN

1. ¿Conoce usted cuál es el procedimiento que se sigue cuando se quiere contratar al personal?
2. ¿Se les proporciona algún tipo de curso de inducción o introducción al personal de nuevo ingreso?
3. ¿Podría describir brevemente cómo es el curso de inducción?
4. ¿Sabe usted si los trabajadores tienen conocimiento de la reglamentación y las políticas de la Empresa?
5. ¿Se les proporciona capacitación continua a los trabajadores sobre los temas organizativos internos?

INFORMACIÓN DEL PUESTO

1. ¿Cada trabajador conoce las funciones y responsabilidades de su puesto?
2. ¿Los empleados tienen conocimiento de lo que se espera del trabajo de cada uno?
3. ¿Cuáles son los parámetros bajo los cuales se evalúa el desempeño y eficiencia? ¿Conocen los trabajadores estos parámetros?
4. ¿Cuáles son los recursos que se les proporciona a los trabajadores para realizar su trabajo?

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Cómo se comunica usted con los trabajadores?
2. ¿Cómo se comunican los trabajadores entre sí?
3. ¿Con qué medios de comunicación cuentan? ¿Están capacitados para usarlos?
4. ¿Organizan actividades sociales o recreativas fuera del horario de trabajo?
5. ¿Qué tan frecuente realizan estas actividades? ¿Cómo informan a los trabajadores de estas actividades?
6. ¿Cuáles la respuesta de los trabajadores ante estas actividades?

COMUNICACIÓN INFORMAL

1. ¿Cree que existen rumores entre los trabajadores? y sabe ¿Cómo contrarrestar estos rumores?

AMBIENTE DE TRABAJO

1. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo? ¿Cómo es la relación que lleva con los demás trabajadores?
2. ¿Mantiene contacto personal con cada uno de ellos?
3. ¿Cómo motiva a sus trabajadores?
4. ¿Cree que la Empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo sea agradable?
5. ¿De qué forma se retroalimenta con los trabajadores?, ¿existe alguna forma en que los trabajadores emitan sus opiniones y sugerencias?
6. ¿Cómo percibe, los temas relacionados con la comunicación organizacional interna?
7. ¿Cómo es la comunicación entre usted y los demás directivos de la Empresa?

5.2 Interpretación de los resultados de las entrevistas. Resumen.

La entrevista fue realizada a 4 directores funcionales de la Oficina Central de la Empresa pertenecientes al Consejo de Dirección, ellos son: Directora de Organización y Sistemas, Director de Capital Humano, Director Técnico y Director de Transmisión.

En la entrevista se pudo evidenciar que el enfoque que se pone de manifiesto es de transmisión de información, la comunicación es esencialmente vertical descendente, se centra en la prontitud de su recepción.

En el 1er bloque de preguntas de la guía de entrevista relacionada con la información de la Empresa, se pudo observar que los directivos tienen conocimientos sobre a qué se dedica la Empresa en sentido general y la misión de la organización y de las metas y objetivos para el año en curso.

Se pudo observar que tienen conocimiento de la estructura funcional de la Empresa y de la dirección funcional bajo su subordinación.

Todos los entrevistados coinciden en que los trabajadores que asumen las tareas en los diferentes puestos de trabajo están preparados y en algunos casos están especializados en las actividades que desempeñan.

Según la opinión de los directivos no todos los trabajadores conocen los antecedentes de la Empresa, debido a que no se le da la suficiente divulgación, lo que da a entender que las cuestiones relacionadas con la Empresa no son comunicadas a todos los niveles, por los medios de comunicación que posee la organización.

En el proceso de inducción, 2do bloque de preguntas afirman que existe un procedimiento para la selección y contratación del personal de nuevo ingreso y que recientemente fue actualizado, pero solo se realiza una preparación inicial de Seguridad y Salud en el Trabajo, no hay una preparación para el puesto donde se desempeñará el trabajador, no se hace un recuento de los antecedentes de la organización, su proyección estratégica, su estructura organizativa y de los reglamentos y políticas establecidas en la Empresa. Todo ello provoca que cuando un trabajador comience a trabajar en el puesto donde se desempeñará no tiene conocimientos claros de lo que se espera de él o de su trabajo, ni tampoco tiene clara sus funciones y responsabilidades.

Los entrevistados coinciden que es insuficiente la capacitación que se les brinda a los trabajadores sobre los temas organizativos internos, no usándose los medios de comunicación con que cuenta la Empresa para viabilizar diferentes tipos de informaciones.

Sobre la información del puesto, en el 3er bloque de preguntas coinciden en que no

todos los trabajadores conocen sus funciones y responsabilidades específicas, que no se les informa a los trabajadores de nuevo ingreso por no estar diseñados los puestos de trabajo y definidas las mismas. Los trabajadores no tienen conocimiento sobre su puesto de trabajo porque no están delimitadas sus funciones específicas, ni le son adecuadamente orientadas las tareas a realizar.

En el uso de los medios de comunicación interna, los entrevistados coinciden que la comunicación con sus subordinados es a través de las reuniones planificadas del área, pero no es usual la comunicación personal verbal, muy pocos realizan los despachos individuales. Se manifiesta el deficiente uso de otros medios de comunicación que existen en la Empresa.

Los entrevistados afirman que no se realizan actividades sociales y recreativas en las direcciones funcionales después de la jornada laboral, aunque haya alguna celebración a nivel de Empresa de alguna fecha significativa. Estas ayudan a propiciar un clima más afectivo entre los trabajadores y mejorar la comunicación entre las áreas.

Se hace énfasis en el uso de correo electrónico para hacer orientaciones de trabajos, medio de comunicación completamente impersonal que a veces provoca males entendidos, en el que no existe una interacción cara a cara.

En cuanto a los rumores, los entrevistados afirman que en ocasiones hay existencias en la Empresa con temas que no están claros entre los trabajadores, movimientos de cargos, o temas que no han sido informados adecuada y oportunamente de cuestiones organizativas o de orientación de actividades. Los entrevistados coinciden, que la mejor forma de eliminar los rumores es brindando las informaciones oficiales lo más pronto posible a través de los diferentes medios de comunicación de la Empresa y mantenerlo de forma sistemática.

En el último bloque de preguntas, relacionado con el ambiente de trabajo, afirman que de manera general es adecuado y la relación jefe subordinado se limita solo a relaciones profesionales y solo algunos mantienen un contacto más personal.

Relacionado con la motivación, manifiestan que la realizan a través de reconocimiento moral en el colectivo laboral. No es usada la forma de mejorar la evaluación del desempeño como reconocimiento de un buen trabajo, no hay creatividad en cuanto a la manera de realizar reconocimiento del trabajo de los subordinados. Ni tampoco son transmitidos mensajes de felicitación o apoyo de manera personal.

Coinciden los entrevistados que los directivos han realizado un esfuerzo por lograr un ambiente de trabajo agradable, pero que aún se puede hacer más. A pesar de los cambios estructurales en la Empresa no se ha potenciado al máximo el lograr que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, se sientan con deseos de trabajar, se sientan motivados, y den lo mejor de sí y de esta forma evitar la existencia de rumores sobre hechos en la organización y el descontento de manera general.

Se evidencia que la retroalimentación no se produce de forma planificada, lo que no permite la comprensión y el control de las comunicaciones. Este tipo de comunicación se suscribe a espacios muy puntuales como asambleas sindicales o de servicio, donde la participación no es muy elevada.

Se aprecia que la comunicación descendente presenta problemas, no hay una adecuada transmisión de mensajes oficiales, por el no aprovechamiento óptimo de los medios de comunicación, como de las actividades recreativas o sociales, que llega a provocar que algunos trabajadores se enteren por vías no oficiales.

La comunicación horizontal entre los directivos en sentido general, manifiestan que no tan buena. Cuando realizan algún trabajo de conjunto, manifiestan que hay una comunicación armónica y con deseos de solucionar los problemas que se presenten. Aunque en ocasiones surgen algunos problemas que pudieran afectar el funcionamiento entre las áreas de su subordinación.

La comunicación ascendente se ve afectada, ya que no son usados todos los canales para obtener las opiniones y sugerencias de los trabajadores sobre los problemas de la organización o de aspectos que no estén de acuerdo en el funcionamiento de la Empresa.

Denota que los directivos no aprovechan las sugerencias brindadas por los trabajadores para la toma de decisiones. Se pone de manifiesto cuando se pide respuesta de alguna tarea por parte de los directivos a los subordinados lo que provoca que la máxima dirección de la entidad no conozca por parte de los propios trabajadores cuáles son sus criterios, ideas, estados de ánimo, motivaciones y propuestas de mejoras.

Anexo 6. Observación participante.

La observación participante se realizó a cuatro Consejos de Administración en la Oficina Central de la Empresa, tres reuniones sindicales con los trabajadores y dos matutinos de los lunes.

En la participación de estas reuniones fue utilizada la siguiente guía de observación:

- Cumplimiento del horario de convocatoria.
- Preparación general de la reunión grupal.
- Orden del día de la reunión.
- Criterio de los trabajadores para la toma de decisiones. Cantidad de intervenciones.
- Clima socio psicológico, relaciones interpersonales.
- Intercambio de información para la solución de problemas.
- Nivel de participación en la reunión.
- Formalismos de las reuniones.
- Interpretación de las informaciones.

Observación en los Consejos de Administración:

- Se siguió con el orden del día que se propuso en la planificación de la reunión. Se producen cortes en cada punto del orden del día para cambiar de expositor o coordinador.
- El debate se desarrolla centrado por el coordinador, él dirige las intervenciones, mantiene la disciplina y la tensión en niveles adecuados para el desarrollo de la reunión.
- Se aprecia que no hay una adecuada preparación de los Consejos de Administración por parte de algunos especialistas y directivos que exponen, en ocasiones repiten informaciones semana tras semana.
- Las informaciones que se debaten en los Consejos de Administración quedan solo para conocimiento de un número reducido de especialistas y directivos que participan en este Órgano Colectivo de Dirección.

- Los temas relacionados con la comunicación organizacional interna son orientados indistintamente a la Dirección de Capital Humano y la Dirección de Organización y Sistemas, no quedando clara la responsabilidad con la actividad.
- Algunas decisiones son adoptadas en la alta dirección sin tener en cuenta el criterio de los trabajadores.
- El clima reinante es participativo y por lo general se estimula el diálogo, aunque algunas veces se discute de forma alterada.
- La participación en intervenciones, es en dependencia de los puntos a tratar en el orden del día.
- Se apreció que fueron aprobados procedimientos de calidad para ser implantados en la Empresa.

Observación en las reuniones sindicales:

- Estas reuniones son formales y se realizan fundamentalmente para brindar informaciones, pero no siempre surten efecto porque los niveles de asistencia no son muy elevados. El porcentaje de inasistencia está dado por la falta de seguimiento que se le dan a las inquietudes planteadas por los participantes, además de ser relativamente cortas.
- La participación de los trabajadores se hace mínima en ocasiones, no se estimula una participación activa. Los criterios de los trabajadores no son importantes a la hora de tomar medidas o decisiones.
- Las reuniones sindicales son dadas por la secretaria del sindicato.
- Se observa que hay insatisfacciones en la comunicación debido a que suceden eventos, actividades, afectaciones que no son informados oficialmente y se enteran por otras vías.
- Se aprecian aspectos negativos en los trabajadores entre los que se encuentran: la desmotivación, no se sienten con deseos de opinar ni dar criterios. Desinterés porque no le toman muy en serio los planteamientos que se dan y pérdida del sentido de pertenencia por la Entidad.

Observación en los matutinos:

Los matutinos en la Oficina Central están planificados por Plan anual de actividades sean realizados los Lunes en la mañana, a las 7.30 am. Todos los trabajadores del edificio de la Oficina Central deben de participar porque es el momento en que se brindan informaciones de interés.

- Los matutinos son dados por la dirección funcional que le corresponda en la semana.
- La información que brinda la administración no resulta eficaz debido a la baja asistencia a este tipo de actividad.
- Se torna monótono porque siempre dicen lo mismo: Las efemérides y las noticias nacionales e internacionales. Se observa que no hay un aprovechamiento por parte de la administración para brindar información sobre aspectos de la organización.
- Se aprecia que no siempre hay una preparación adecuada de los responsables de dar el matutino, sino que se realiza a manera de improvisación.
- No siempre son transmitidos mensajes de felicitación por el buen trabajo desempeñado o el cumplimiento sobresaliente de algún trabajador y algunas veces se olvidan hasta dar la felicitación a los que cumplen años.
- No son transmitidas las informaciones que se debaten en los Consejos de Administración y que pudieran involucrar la participación de los trabajadores.

Anexo 7: Inventario de los medios de comunicación.

Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica (Oficina Central).

No	Medio		Uso	Ubicación	Observaciones
1	Teléfono		Administrativo	En todas las oficina teléfono de extensión de pizarra y teléfono directo.	Utilizado para comunicarse interiormente en la Empresa, con clientes y las UEB.
2	Celulares		Administrativo	Directores funcionales y algunos especialistas principales.	Comunicación de trabajo, con las UEB, y demás especialistas.
3	Radio-comunicadores (Trunking)		Administrativo	Especialistas designados	Comunicación con las UEB y demás especialistas.
4	Mural General		Comunicación, información	Pasillo de entrada	Poca actualización
5	Murales por pisos de las Direcciones.		Comunicación, información	1 mural por piso	Poca actualización
6	Intranet corporativa		Informativo	Servidor web, accesible por la red de datos.	No se actualiza periódicamente.
7	Matutinos		Semanalmente, Informativo	Comedor	Algunas veces no es preparado con calidad.
8	Reconocimientos a la empresa.		Informativo	Pared en la recepción	No actualizado.
9	Reuniones	Consejo diario de producción	Brindar indicaciones sobre la jornada del día a las UEB.	Salón de reuniones	Se hacen de manera grupal, directivos y esp. designados, a través de radio-enlace.
		Consejo de dirección (mensual)	Brindar indicaciones sobre los indicadores productivos en el mes, dar instrucciones de las tareas a las UEB	Lugar que se designe	Se hacen de manera grupal, participan los miembros del C. Dirección.
		Consejo administración (semanal)	Brindar indicaciones sobre los indicadores productivos en la semana, dar instrucciones de las tareas de la semana.	Salón de reuniones	Miembros del Consejo de administración de la Empresa (Oficina Central)

		Otros Órganos Colectivos de Dirección	Indicaciones específicas y técnicas propias de la actividad que sea el Órgano Colectivo de Dirección.	Salón de reuniones	Se hacen de manera grupal, participan los miembros de los diferentes órganos colectivos. No siempre son preparados con la calidad que amerita.
10	Avisos (Hojas con informaciones cortas)		Informativo	En paredes de la Empresa.	No tienen un lugar específico y se colocan donde no estorbe, son poco concisos y a veces no oficiales.
11	Correo Electrónico		Informativo empresarial	Servidor de correo, se accede a través de la red de datos.	Se circulan algunas informaciones de interés general para los trabajadores de oficina, no siempre posibilita la retroalimentación. La mayor cantidad de trabajadores posee correo electrónico
12	Resoluciones y circulares		Directivo	A través de la red de datos, o personalmente al implicado.	
13	Boletines electrónicos con informaciones para directivos.		Administrativo	Entrega personal a directivos.	Ya no se realiza.
14	Radio base		Informativo	1 bocina por departamento, en todo el edificio.	Es poco usada por parte de la administración y el sindicato para suministrar informaciones colectivas y de conocimiento general.

Anexo 8. Encuesta realizada a trabajadores, resultados.

La aplicación de la encuesta tuvo dos momentos. Primeramente fue aplicada a una población de 60 trabajadores de la Oficina Central y posteriormente a una población de 659 trabajadores de la Empresa en las UEB distribuidas en el país.

8.1 Resultados de la encuesta de comunicación en la Oficina Central

Estimado trabajador, la ECIE está realizando un diagnóstico del Sistema de Gestión Empresarial relacionado con la comunicación organizacional interna. Es por ello que le solicitamos a usted nos ayude con su contribución. Marque con una X su respuesta.

Información General

Sexo	<u>26</u> Femenino	<u>34</u> Masculino			
Edad	18-29 <u>3</u>	30-39 <u>15</u>	40-49 <u>22</u>	50-59 <u>19</u>	Más de 60 <u>1</u>
Nivel máximo de estudios	<u>1</u> Secundaria <u>13</u> Técnico Medio <u>2</u> Preuniversitario <u>44</u> Universitario				
Antigüedad en la organización	<u>0</u> menos de 3 meses <u>2</u> de 3 a 11 meses <u>20</u> de un año 5 años <u>18</u> de 5 a 10 años <u>20</u> más de 10 años				
Puesto en la empresa	<u>0</u> Directivo <u>44</u> Especialista <u>12</u> Técnico <u>4</u> Obrero				

1- Información sobre la Empresa.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
1	¿Conoce a qué se dedica la Empresa?	36	20	3	1	0
2	¿Sabes cuáles son las misiones de la Empresa?	21	28	10	1	0
3	¿Sabes cuáles son las visiones de la Empresa?	16	25	13	4	2
4	¿Conoce cuáles son los objetivos de trabajo para el año?	11	15	19	12	3
5	¿Conoce usted las metas a alcanzar por la Empresa para el año?	8	10	19	15	8
6	¿En qué medida conoce la historia y antecedentes de la empresa?	13	25	17	4	1

2- Información sobre su puesto de trabajo.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
7	¿Conoce usted las funciones y responsabilidades de su puesto?	27	20	13	0	0
8	¿Tiene claridad sobre qué es lo que se espera de usted en el trabajo?	20	34	5	0	1

9	¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar el trabajo? ¿Por qué? _____	19	27	11	2	1
---	---	----	----	----	---	---

3- Medios de Comunicación Interna.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
10	¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato para desempeñar su labor es clara y precisa? ¿Por qué? _____	12	35	10	2	1
11	¿Considera usted que los medios de comunicación (correo, intranet, teléfonos, murales, etc.) por los cuáles recibe información para desempeñar su trabajo satisfacen sus necesidades?	12	18	21	9	0
12	¿Considera que los problemas que confronta la Empresa podrían evitarse si se explotaran más los canales de comunicación? ¿Por qué? _____	12	7	21	16	4

13 -¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales por los cuales a usted le llega la información relacionada con la Empresa?

28 Reuniones.

35 Teléfonos.

50 Correo electrónico.

4 Entrevistas.

5 Murales.

5 Intranet.

2 Boletines Internos.

16 Encuentros en grupos.

31 Conversaciones no formales en oficinas.

4 Radio base.

Otros, cuáles _____

4- Comunicación Informal.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
14	¿Usted ha recibido información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?	6	22	6	10	16
15	¿Usted ha recibido información relacionada con la Empresa y de actividades sociales a través de medios informales o rumores?	4	16	13	15	12
16	¿Usted comprende lo que sus compañeros le desean decir en cuestiones relacionadas con su trabajo?	25	15	3	9	8

5- Ambiente de Trabajo

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
17	¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable en su organización? En caso de que su respuesta no sea (bastante), argumente _____	10	27	18	4	1
18	¿Considera que su jefe inmediato fomenta que exista un clima de armonía y comunicación en su área de trabajo? En caso de que su respuesta no sea (bastante), argumente _____	26	28	6	0	0

19	¿Considera que existe una relación de trabajo cordial entre usted y sus superiores?	8	18	20	10	4
20	¿Considera poseer una buena relación de trabajo con sus compañeros?	50	10	0	0	0
21	¿Considera que en su empresa los directivos, escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores?	16	18	15	9	2

6- Exponga con sus palabras los temas de comunicación interna que considera de interés que no fueron tratados en esta encuesta.

8.1.1 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a trabajadores de la Oficina Central.

Muestra seleccionada: 60 trabajadores.

Información General

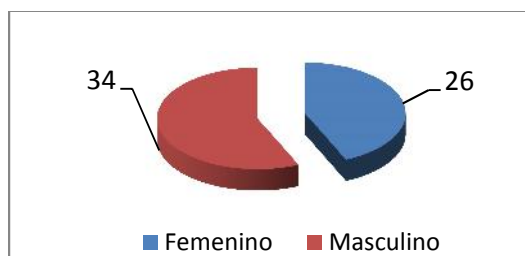


Gráfico 1. Composición por sexo.

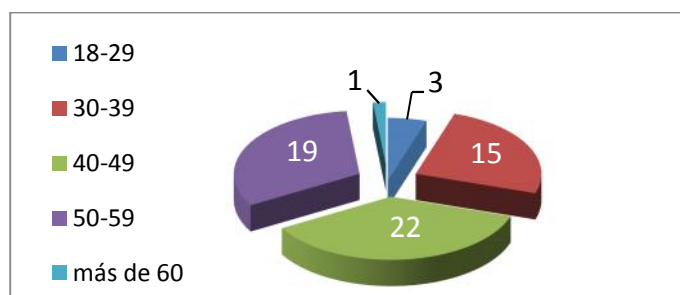


Gráfico 2. Composición por edades.

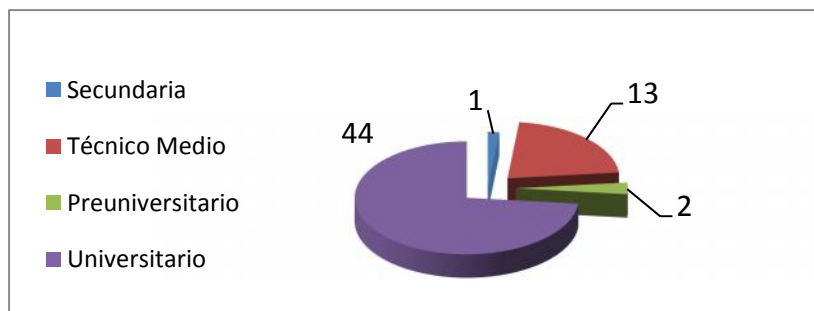


Gráfico 3. Nivel de estudios alcanzados.

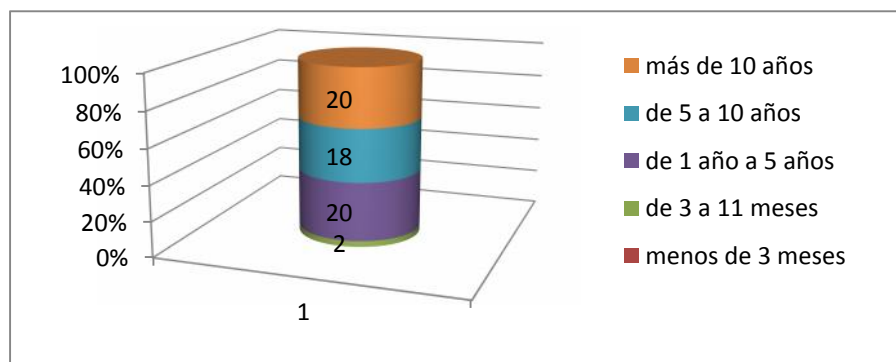


Gráfico 4. Antigüedad en la organización.

La mayoría de los encuestados, son de nivel superior, (especialistas), por el nivel requerido para los puestos de trabajo en la Oficina Central.

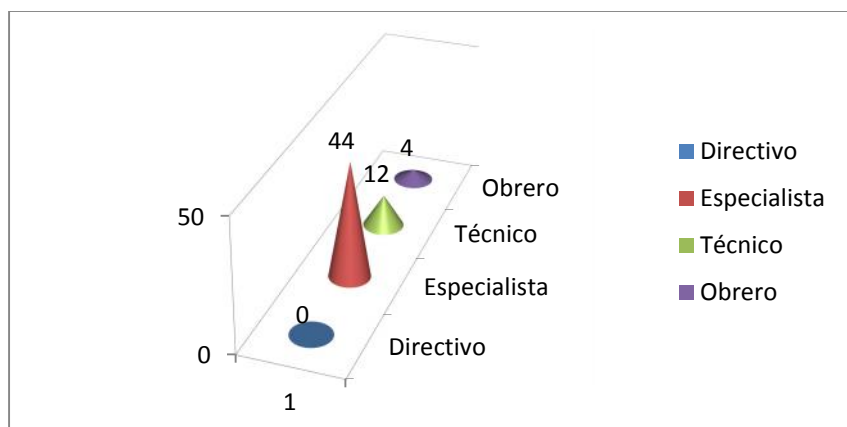


Gráfico 5. Puesto en la Empresa.

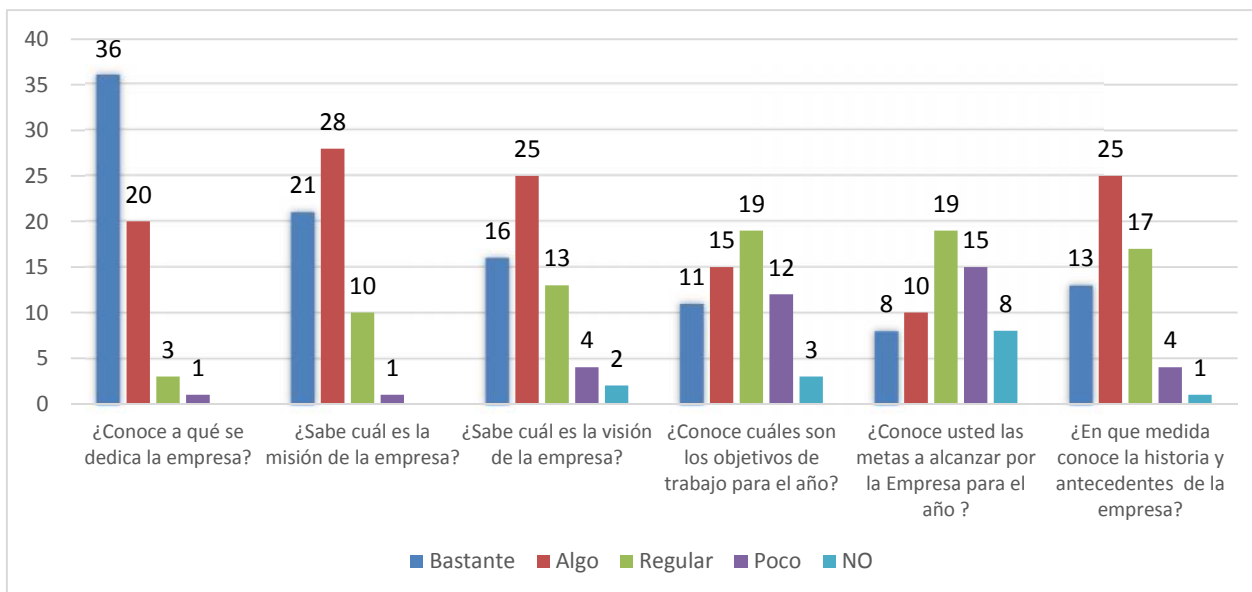


Gráfico 6. Información sobre la Empresa.

En la evaluación de la variable relacionada con la Información sobre la Empresa arrojó que de 60 encuestados, 36 conocen (“bastante”) ¿a qué se dedica la Empresa?, resultando un valor alto, lo que significa que la mayoría sabe lo que realiza la organización, aunque 20 conocen (“Algo”) sobre las actividades a que se dedica la Empresa. Se infiere que debe ser más promocionada la actividad de la Empresa hacia dentro de la organización, pero en sentido general los trabajadores conocen a qué se dedica la Empresa.

En el ítem sobre el conocimiento de la misión de la organización, se puede apreciar en el gráfico 6, que la mayoría de los encuestados afirma que solo conocen (“Algo”) acerca de la misión de la organización, aunque algunos refieren conocerla (“bastante”). Este resultado infiere que existe desconocimiento de los trabajadores de la misión de la organización. No se realiza una adecuada promoción de la misión de la organización.

En el ítem relacionado con el conocimiento de la visión, sucede muy parecido a la misión, donde el mayor valor lo alcanza el conocimiento de solo (“Algo”) y se aprecia que toma un valor apreciativo el conocimiento (“Regular”). Infiere que al igual que la misión no se facilita la promoción y divulgación adecuada hacia dentro

de la organización, es decir, que de la muestra seleccionada la mayoría no tiene clara cuál es la visión, hacia donde se dirige la organización.

En los ítems vinculados al conocimiento de los objetivos de trabajo y de las metas de la Empresa para el año, se puede apreciar que el mayor valor se relaciona con que los trabajadores encuestados afirman tener solo conocimiento regular de estos dos aspectos. Se demuestra problemas en la comunicación descendente, no se realiza la adecuada orientación con los objetivos de trabajo y no se divulga por parte de los directivos las metas para el año, lo que ha provocado que no se logre trabajar en una dirección por objetivos.

En el último ítem relacionado con el conocimiento de la historia de la Empresa, 25 trabajadores de la población encuestada afirma que la conocen ("Algo") y le sigue el resultado con 17, que afirman conocerla ("Regular"). Tal resultado infiere que hay desconocimiento general de la historia de la organización, pilar fundamental para lograr un comprometimiento con su trabajo y sentido de pertenencia por lo que realizan.

En sentido general se puede calificar la primera variable con problemas, a pesar de que la mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de ¿a qué se dedica la Empresa? Se infiere que no se realiza una adecuada divulgación y trabajo con la misión, visión, los objetivos de trabajo y las metas propuestas para el año. Lo que provoca que en ocasiones los trabajadores no estén correctamente orientados hacia la solución de las tareas asignadas por la Unión Eléctrica.

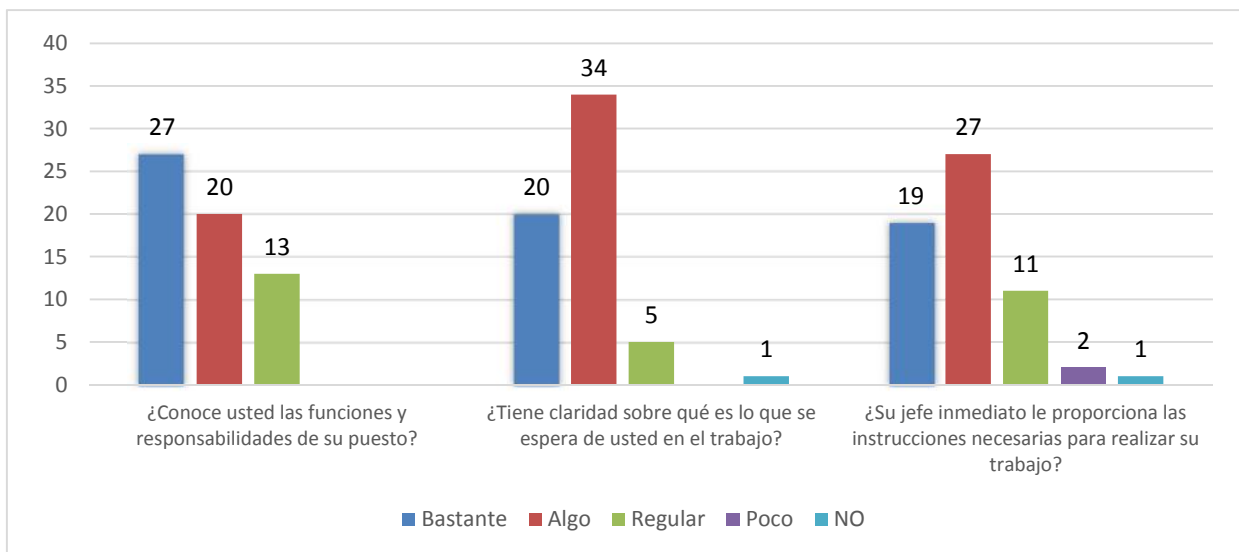


Gráfico 7. Información sobre su puesto de trabajo.

Sobre el conocimiento de las funciones del puesto de trabajo, 27 encuestados afirman que las conocen (“bastante”), pero le sigue un valor alto de 20 que la conocen solo (“algo”). Se infiere que aún, en el proceso de inducción, no le son dadas a conocer todas las funciones, tanto generales como específicas, al trabajador cuando llega a la Empresa. A pesar de que existe un procedimiento elaborado por Capital Humano para la selección y contratación del personal, no se realiza adecuadamente el proceso de inducción para ocupar cargos.

Sobre la claridad de lo que se espera del trabajador en su puesto de trabajo, 34 encuestados afirman que (“algo”), lo cual infiere que no hay un conocimiento exacto de las tareas asignadas a los trabajadores, no se conoce por parte del trabajador los resultados que se esperan de él en el trabajo, lo cual da la percepción de que no hay una correcta orientación del trabajo a los subordinados, no se establece un contacto personal para la orientación de las tareas y trabajos.

Por lo que se pudo llegar a la conclusión de que al proceso de inducción se le proporciona poca atención, se brinda poca información a los trabajadores de nuevo ingreso, desencadenando efectos en la socialización del personal. Mientras más información tengan los nuevos trabajadores, más se involucrarán con la organización, más fácil será la integración, y mayores serán su compromiso y su rendimiento.

Sobre la pregunta relacionada con que su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar su trabajo. Un total de 27 encuestados ha respondido que (“algo”), lo cual tiene relación con la pregunta anterior. Se infiere que hay falta de preparación por parte de los jefes hacia sus subordinados y que no siempre proporcionan las instrucciones adecuadas para el desempeño del trabajo.

Algunos trabajadores han expresado en las encuestas, en la pregunta abierta de este ítem, que se debe a que creen que no realizan una planificación adecuada de sus actividades, por lo que no hay tiempo para ello, no hay seguimiento de los planes de trabajo del mes, consideran que es algo innecesario, por el trabajo operativo que poseen, que no tienen tiempo para atender esa actividad.

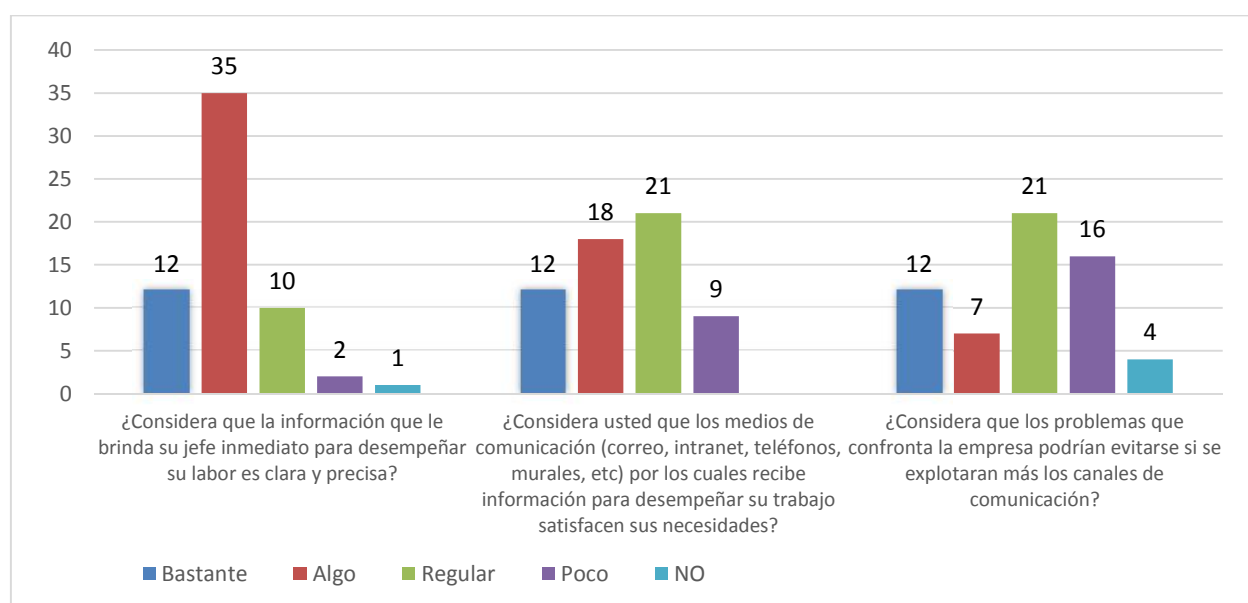


Gráfico 8. Medios de comunicación interna.

A simple vista, analizando el gráfico, se puede observar en el primer ítem relacionado con que si se considera que la información que se recibe para desempeñar el trabajo es clara. Un porcentaje elevado de 35 encuestados considera que es (“algo”) clara, pudiendo observarse que los demás puntajes presentan valores muy pequeños. Por lo que se puede inferir que los trabajadores no reciben en todos los casos la información necesaria para el desempeño de su

trabajo de forma clara, provocando en ocasiones tergiversaciones de la información o de los mensajes que se desean transmitir.

En la pregunta abierta de que por qué refieren tal aspecto, algunos encuestados expresan que es porque no usan todos los medios de comunicación con que cuenta la Empresa, ya que a veces existen secretismos y no se proporcionan las informaciones completas y de forma clara y precisa. No siempre se hacen llegar las informaciones de forma oficial. Esto infiere que aún falta preparación de los directivos en los temas relacionados con comunicación organizacional, a pesar de no usarse todos los medios de comunicación falta orientación por medios oficiales de las actividades fundamentales y misiones de la Empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

En el otro ítem se encuesta si se considera que la información que se recibe para desempeñar el trabajo se proporciona a través de los medios adecuados. En este caso se puede observar que prevalece el valor de (“Regular”) con una cantidad de 21 encuestados. Se puede inferir que los medios por los cuales se proporciona información a los trabajadores para la realización de su trabajo no son los adecuados, ni satisfacen la necesidad de información, no se explotan todos los medios y canales de comunicación con que cuenta la Oficina Central que se describen en el Gráfico 9.

En el último ítem de este grupo de preguntas se encuesta si se considera que los problemas que confronta la Empresa podrían evitarse si se explotaran más los medios de comunicación disponibles. Según el gráfico 8, la mayoría de los encuestados considera que es (“Regular”), lo que da a entender que los trabajadores consideran que los problemas que confronta la Empresa no solo se resolverían si se utilizara adecuadamente los canales de comunicación, también hay que explotar otros medios y herramientas para encarar los problemas a los cuales podría enfrentarse la Empresa.

En la respuesta a la pregunta abierta, algunos han expresado que consideran que la Empresa es como un todo y que no solo resolviendo los problemas de comunicación se resolverían todos los problemas de la Empresa.

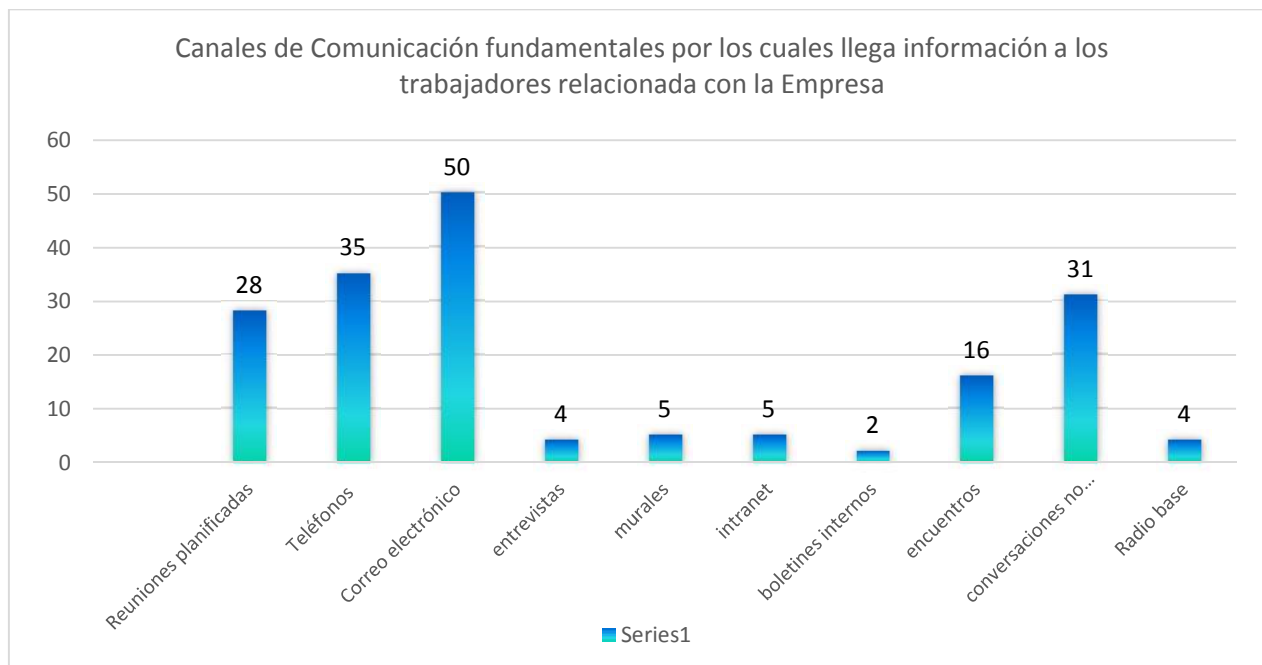


Gráfico 9. Canales de comunicación fundamentales.

Otro de los puntos medidos en la encuesta fueron los canales de comunicación con que cuenta la Empresa. Se aprecia que el mayor valor lo tomó el correo electrónico con un valor de 50. Este canal de comunicación es no presencial e impersonal, a través de él no hay una adecuada no realizan una adecuada retroalimentación. Es utilizado fundamentalmente para informar a los trabajadores y no para canalizar sus ideas y sugerencias, demostrándose que se utiliza como el principal canal descendente de comunicación para transmitir las informaciones a los trabajadores.

Le sigue el teléfono con un valor de 35 personas que manifiestan que se usa. Este canal de comunicación tampoco es presencial y provoca en ocasiones que no se establezca comunicación cara a cara.

Las conversaciones no formales en oficinas toman un valor de 31, lo que da a entender que este canal de comunicación es utilizado para establecer

comunicaciones no oficiales o que facilita la existencia de rumores, incidiendo en el correcto aprovechamiento de la jornada laboral. La comunicación horizontal se manifiesta de forma informal con el objetivo de compartir las informaciones obtenidas de los directivos, de otros compañeros o fuentes informales.

En resumen, se puede afirmar que no son aprovechados adecuadamente los canales de comunicación. Dejando de usarse aquellos como: la intranet, los boletines electrónicos, los murales, las entrevistas y la radio base. A pesar de haberse generado un gasto en la instalación de todo el sistema de bocinas en cada departamento para el funcionamiento adecuado de la radio-base. Los murales por cada piso permanecen en algunas ocasiones sin la información actualizada.

Los boletines electrónicos para todos los trabajadores solo funcionaron dos meses, no se continuó su seguimiento. En su lugar, se comenzó a realizar boletines en formato papel para los directivos, este último tuvo una mayor durabilidad, y duró 5 meses, pero tampoco se mantuvo porque la persona que los diseñaba, asumió otras tareas.

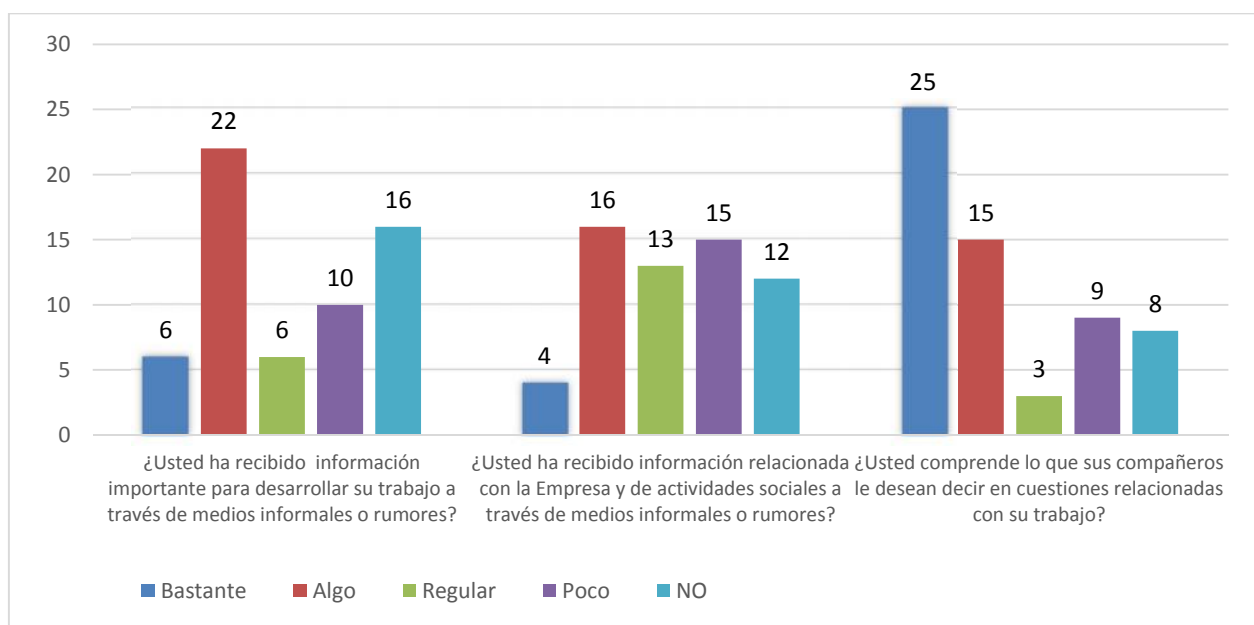


Gráfico 10. Comunicación Informal.

En la variable de comunicación informal, se infiere que hay cierto grado de rumores en la organización y que en ocasiones les llega información para desempeñar su trabajo, de la Empresa o de actividades sociales a través de medios informales. Demuestra que hay existencia de rumores en la Empresa, conversaciones no formales en oficinas, pasillos y otros lugares, provocando el comúnmente llamado “chisme”, desaprovechamiento de la jornada laboral y laceración entre los propios trabajadores. El conocimiento a través de medios informales de este tipo de informaciones puede provocar confusiones a la hora de realizarse alguna orientación oficial.

El último ítem a medir en este grupo de preguntas se encuentra relacionado con la comprensión acerca de los aspectos relacionados con el trabajo entre los trabajadores. El mayor valor lo recibe (“bastante”) y les sigue (“algo”), lo que se infiere que entre los trabajadores son bien entendidas las cuestiones relacionadas para el desempeño del trabajo.

En resumen se puede apreciar que en la organización hay existencia de rumores entre los trabajadores sobre aspectos importantes de la Empresa, incluso a veces pudiendo ser generado por algún directivo sobre aspectos debatidos en reuniones del primer nivel de dirección. Pudiendo provocarse en ocasiones males entendidos y confusiones sobre informaciones y cuestiones de cualquier índole que en un momento pudieran convertirse en oficiales.

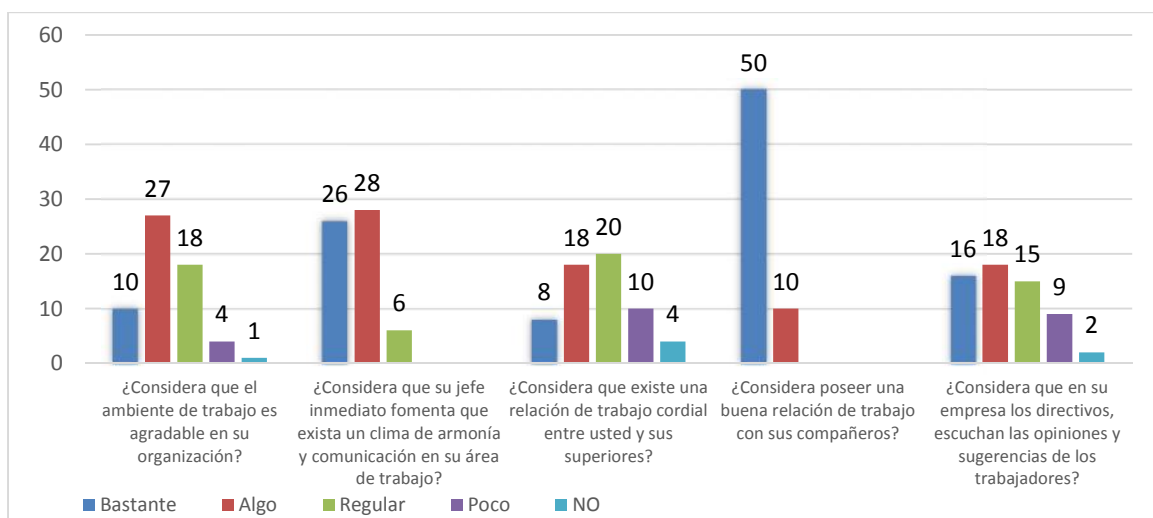


Gráfico 11. Ambiente de trabajo.

La última variable evaluada está relacionada con el ambiente de trabajo en la organización, siempre teniendo presente la comunicación como aspecto fundamental a medirse.

En el primer ítem se pregunta que si considera que en la organización el ambiente de trabajo es agradable, 27 trabajadores han manifestado que es (“algo”) agradable, presidiendo un valor de 18 que manifiestan que es (“regular”). Se infiere que en sentido general no se percibe un buen ambiente de trabajo. La mayoría de los trabajadores expresan que no se sienten a plenitud en la organización.

En la pregunta abierta de este ítem algunos trabajadores han expresado que el ambiente de trabajo no es bastante agradable porque:

- No hay una adecuada comunicación entre jefe y subordinado.
- No hay una información a los subordinados sobre los temas de la Empresa.
- No se toman en cuenta en las decisiones el criterio de los trabajadores.
- Desmotivación general por falta de información sobre aspectos importantes de la organización y orientación en el puesto de trabajo.

El segundo ítem está relacionado en qué si se considera que el jefe inmediato fomenta que haya un clima de armonía y comunicación en el área. En este ítem según los resultados obtenidos de los encuestados, los directivos sí realizan un esfuerzo por mejorar el clima y la armonía en la organización. La comunicación permanente con los subordinados propicia un mayor intercambio, entendimiento y comprometimiento de los trabajadores con las tareas asignadas.

A pesar de obtener valores en bastante, en la pregunta abierta los encuestados han expresado:

- No siempre fomentan un buen clima.
- A veces hay discusiones entre jefe-subordinado que no llegan a un entendimiento final.
- No se incentiva el trabajo en grupo dentro de la propia área.
- No se trata de compartir con otros departamentos en actividades o intercambios.

- Tratan de establecer la menor comunicación posible durante el mes y solo al final establecen un contacto colectivo.
- No transmiten mensajes de felicitación por los trabajos satisfactorios realizados.

Estos resultados infiere que según los encuestados el trabajo de los directivos hacia tratar de mejorar el clima de trabajo y armonía no es del todo bueno.

El tercer ítem está relacionado con la relación de trabajo cordial entre el trabajador y los superiores. Se aprecia un balance entre las diferentes respuestas, tomando el mayor valor (“regular”) con un valor de 20 trabajadores, seguido de (“algo”), lo que puede afirmar que la relación jefes-subordinados no son las mejores, no se puede calificar de óptimo. Pudiera provocar en el futuro afectaciones al sentimiento de pertenencia y al desempeño de manera general.

El cuarto ítem relacionado con las relaciones de trabajo entre los compañeros con un valor de 50 respuestas la calificación de (“bastante”). Lo cual califica a las relaciones entre los trabajadores como óptimo. Este aspecto tiene relación con lo obtenido en el 3er ítem del gráfico 10, sobre la comprensión de lo que los demás trabajadores quieren expresar en materia de trabajo, hay una relación entre estos dos aspectos coincidentes.

El último ítem relacionado en que si se considera que en la Empresa los jefes escuchan las opiniones o sugerencias de los trabajadores. Se puede apreciar en el gráfico que el mayor valor lo toma (“algo”). En sentido general los directivos de la organización no siempre escuchan las sugerencias de los trabajadores a la hora de la toma de decisiones. No se incorpora a los trabajadores en la toma de decisiones de la organización, lo que hace que no se practique la dirección participativa con la inclusión de los trabajadores, afectando también el trabajo con la reserva. La comunicación vertical se ve afectada por la falta de interacción entre los directivos y sus subordinados para el desempeño del trabajo en las cuestiones relacionadas con la organización.

Al final de la encuesta hay un espacio para que el trabajador expusiera los temas que consideraban de interés relacionados con la comunicación interna y que los trabajadores consideraron debían tenerse en cuenta y no fueron tratados en la misma; lo que se resume de la siguiente manera:

- Que este trabajo sea divulgado entre a los trabajadores y sea analizado por los directivos de la Empresa.
- Eliminar las trabas burocráticas para favorecer la comunicación hacia los directivos.
- Mejorar el Sistema de comunicación de la Oficina Central.
- Mejorar la comunicación en sentido general.
- Trabajar en colectivo y motivar a los trabajadores.
- Trasmitir mensajes de reconocimientos por resultados en el trabajo, o felicitaciones de diferente índole para lograr estimulación moral.
- Realizar los despachos personales y utilizarlos como medio de retroalimentación.
- Trabajar por mejorar las relaciones entre áreas y direcciones funcionales.
- Establecer un adecuado plan de capacitación a los directivos y trabajadores en general sobre cultura organizacional, y comunicación.
- Comenzar la explotación inmediata de todos los canales de comunicación con que cuenta la Empresa.

8.2 Resultados de la encuesta de comunicación en las UEB.

Estimado trabajador, la ECIE está realizando un diagnóstico del Sistema de Gestión Empresarial relacionado con la comunicación organizacional interna. Es por ello que le solicitamos a usted nos ayude con su contribución. Marque con una X su respuesta.

Información General

Sexo	<u>148</u> Femenino	<u>511</u> Masculino			
Edad	18-29 <u>102</u>	30-39 <u>141</u>	40-49 <u>231</u>	50-59 <u>146</u>	Más de 60 <u>39</u>
Nivel máximo de estudios	<u>76</u> Secundaria <u>253</u> Técnico Medio <u>142</u> Preuniversitario <u>188</u> Universitario				
Antigüedad en la organización	<u>11</u> menos de 3 meses <u>42</u> de 3 a 11 meses <u>226</u> de un año a 5 años <u>174</u> de 5 a 10 años <u>206</u> más de 10 años				
Puesto en la empresa	<u>10</u> Directivo <u>113</u> Especialista <u>191</u> Técnico <u>345</u> Obrero				

1- Información sobre la Empresa.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
1	¿Conoce qué se dedica la Empresa?	270	303	14	14	5
2	¿Sabes cuáles son las misiones de la Empresa?	352	245	47	11	4
3	¿Sabes cuáles son las visiones de la Empresa?	254	305	68	19	13
4	¿Conoce cuáles son los objetivos de trabajo para el año?	291	239	67	38	24
5	¿Conoce usted las metas a alcanzar por la Empresa para el año?	221	288	74	50	26
6	¿En qué medida conoce la historia y antecedentes de la empresa?	216	265	109	45	24

2- Información sobre su puesto de trabajo.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
7	¿Conoce usted las funciones y responsabilidades de su puesto?	288	250	74	45	2
8	¿Tiene claridad sobre qué es lo que se espera de usted en el trabajo?	218	346	56	33	6
9	¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar el trabajo? ¿Por qué? _____	293	261	67	35	3

3- Medios de Comunicación Interna.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
10	¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato para desempeñar su labor es clara y precisa? ¿Por qué? _____	232	329	68	24	6

11	¿Considera usted que los medios de comunicación (correo, intranet, teléfonos, murales, etc.) por los cuáles recibe información para desempeñar su trabajo satisfacen sus necesidades?	209	246	94	70	40
12	¿Considera que los problemas que confronta la Empresa podrían evitarse si se explotaran más los canales de comunicación? ¿Por qué? _____	334	167	110	30	18

13 -¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales por los cuales a usted le llega la información relacionada con la Empresa?

479 Reuniones.

370 Teléfonos.

309 Correo electrónico.

90 Entrevistas.

316 Murales.

62 Intranet.

110 Boletines Internos.

231 Encuentros en grupos.

217 Conversaciones no formales en oficinas.

47 Radio base.

Otros, cuáles _____

4- Comunicación Informal.

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
14	¿Usted ha recibido información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?	127	172	153	136	71
15	¿Usted ha recibido información relacionada con la Empresa y de actividades sociales a través de medios informales o rumores?	148	153	173	127	58
16	¿Usted comprende lo que sus compañeros le desean decir en cuestiones relacionadas con su trabajo?	326	172	111	35	15

5- Ambiente de Trabajo

No	Encuesta	Bastante	Algo	Regular	Poco	NO
17	¿Considera que el ambiente de trabajo es agradable en su organización? En caso de que su respuesta no sea (bastante), argumente _____	201	267	165	19	7
18	¿Considera que su jefe inmediato fomenta que exista un clima de armonía y comunicación en su área de trabajo? En caso de que su respuesta no sea (bastante), argumente _____	225	167	189	64	14
19	¿Considera que existe una relación de trabajo cordial entre usted y sus superiores?	278	208	147	20	6
20	¿Considera poseer una buena relación de trabajo con sus compañeros?	469	131	56	2	1
21	¿Considera que en su empresa los directivos, escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores?	201	241	107	90	20

6- Exponga con sus palabras los temas de comunicación interna que considera de interés que no fueron tratados en esta encuesta.

8.2.1 Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores y directivos de las UEB distribuidas en el país.

Muestra seleccionada: 659 trabajadores.

Información general

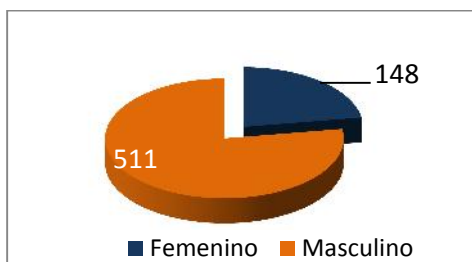


Gráfico 1. Composición por sexo.

Con la muestra seleccionada al azar se puede apreciar que la mayoría de los encuestados son trabajadores de sexo masculino porque la Empresa se caracteriza por tener cargos especializados donde la mayoría son del sexo masculino.

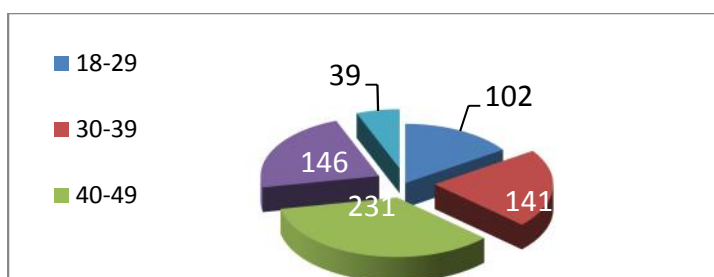


Gráfico 2. Composición por edades.

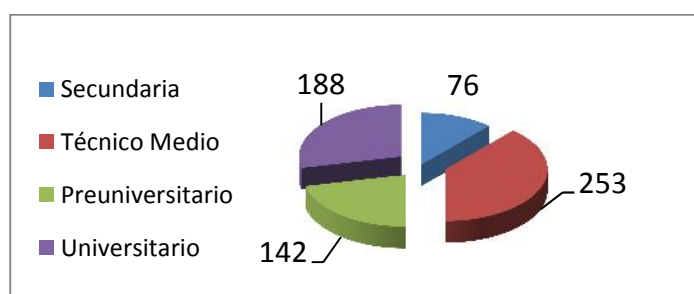


Gráfico 3. Nivel de estudios alcanzados.

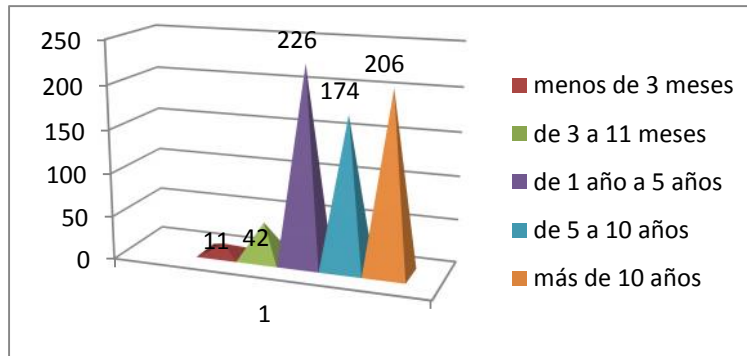


Gráfico 4. Antigüedad en la Organización.

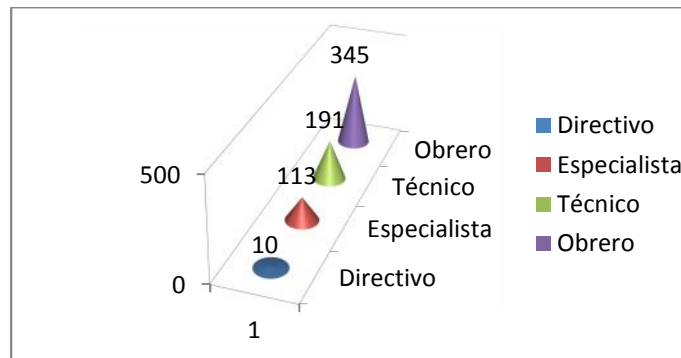


Gráfico 5. Puesto en la Empresa.

La mayor cantidad de encuestados son de la categoría de obreros, seguido del nivel técnico. Se trató de seleccionar la muestra con el personal que más directo está vinculada con la razón de ser de la Empresa, de este modo se puede apreciar los resultados de la comunicación desde el primer nivel laboral hasta el nivel superior de dirección.

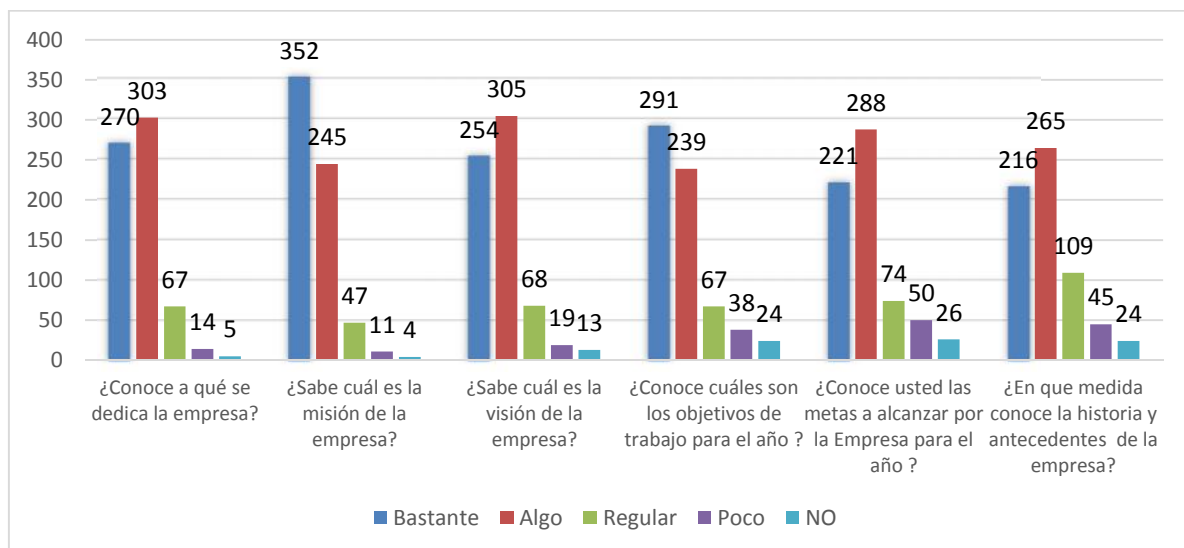


Gráfico 6. Información sobre la Empresa.

En el gráfico 6, se observa que el valor mayor en la primera pregunta lo toma (“algo”), infiere que aún la mayoría de los trabajadores en las UEB, no conocen completamente a que se dedica la Empresa. Puede ser que este valor esté dado porque de la muestra seleccionada el mayor valor es asignado por aquellos trabajadores que llevan de uno a cinco años en la organización.

En la aplicación de la encuesta en la Oficina Central el mayor valor lo adquirió (“bastante”). En este sentido, se puede manifestar que en la Oficina Central hay una mejor preparación sobre este tema que en las Unidades Empresariales de Base.

Sin embargo, en la pregunta asociada al conocimiento de la misión, el mayor valor coincide en los resultados de la aplicación tanto en la Oficina Central como en las UEB, de (“bastante”). Se pudiera decir que ha sido adecuadamente divulgada.

El ítem de la visión de la organización coincide con los resultados de la aplicación en la Oficina Central, donde la mayoría expresa que conocen algo de la visión. Lo mismo sucede con las metas, porque la mayoría de los trabajadores no conocen hacia donde se dirige la Empresa en un futuro, ni a corto, ni a largo plazo, este aspecto puede deberse por la inseguridad de los trabajadores en sus puestos y la falta de información sobre las proyecciones de la Empresa. De la misma forma coincide el valor que obtiene el ítem del conocimiento de la historia de la organización.

Hay desconocimiento generalizado de la misma, no se le proporciona la apropiada divulgación, ni se le informa al trabajador desde su comienzo en el puesto de trabajo.

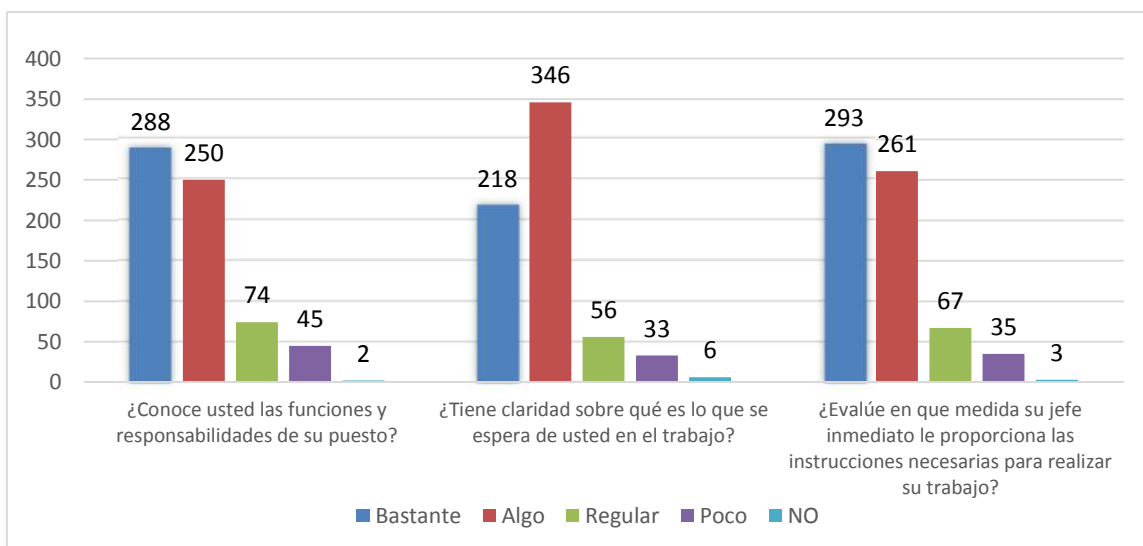


Gráfico 7. Información sobre su puesto de trabajo.

Por los resultados que se muestran en el gráfico 7, se deduce que la mayoría de los trabajadores conocen sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo. Coincide con los resultados obtenidos en la aplicación en la Oficina Central. Aunque hay una gran cantidad de trabajadores que le asignan el valor a la categoría “algo”, con respecto al conocimiento sobre sus funciones en el puesto de trabajo, se aprecia que la comunicación de las informaciones cuando se comienza en el proceso de inducción y preparación, se realiza de forma insuficiente.

A pesar de que los trabajadores tienen conocimiento de las funciones y responsabilidades, la mayoría responde que tienen algo de claridad acerca de lo que se espera de ellos en el puesto de trabajo. Algunos trabajadores se sienten confundidos por la poca información referente al puesto donde laboran.

En el último ítem se aprecia que la cantidad de trabajadores que refieren que el jefe inmediato le proporciona (“algo”) de instrucciones para realizar su trabajo, se encuentra muy cerca del valor de aquellos que lo asignan como “bastante”. Aquí se pudiera ver afectada la comunicación descendente. Sin embargo, los resultados de la Oficina Central en este ítem revelan que en alguna medida se les proporciona instrucciones sobre el puesto donde se desempeña.

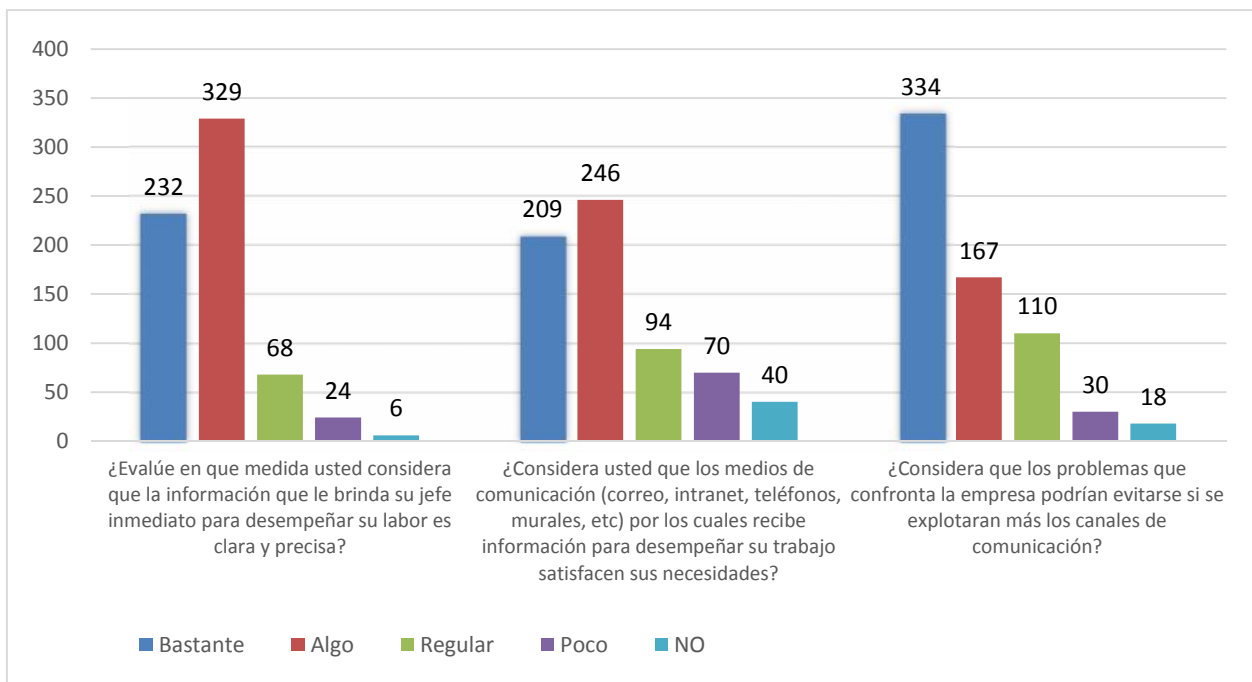


Gráfico 8. Medios de comunicación interna.

Referente a los medios de comunicación interna, el mayor valor lo toma que la información brindada por el jefe inmediato para desempeñar la labor es (“algo”) clara y precisa. Ello da a entender que la comunicación jefe –subordinado no es la más adecuada. La comunicación descendente no se realiza de una forma correcta, no se trasmite realmente lo que necesita el trabajador para desempeñar su trabajo. Los medios de comunicación, tanto en la Oficina Central como en las UEB, no son los adecuados para recibir información orientada del nivel superior o del jefe inmediato.

En las UEB, la mayoría de los trabajadores manifiesta que los problemas que enfrenta la Empresa actualmente podrían evitarse si se explotaran más los medios de comunicación. Sin embargo, en la Oficina Central no existe la misma percepción, hay disparidad en los resultados de este ítem. La mayoría de los trabajadores manifiesta que se podrían resolver, en la categoría “regular”. Infiere que no todos los problemas se resolverían con el aprovechamiento al máximo de los canales de comunicación.

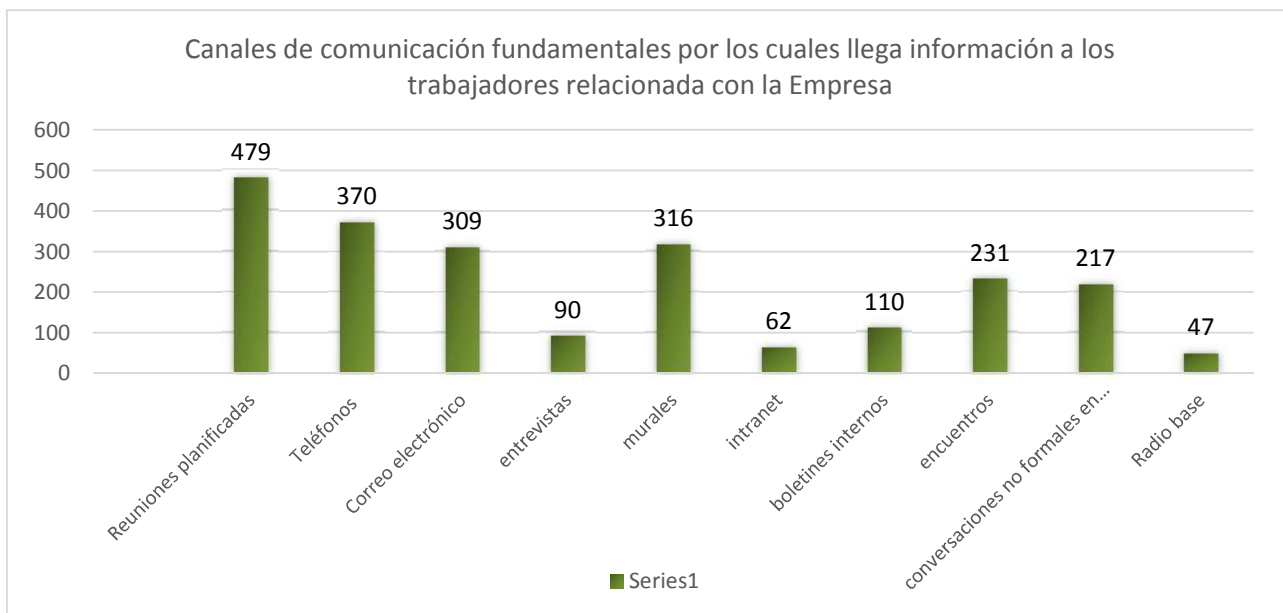


Gráfico 9. Canales de comunicación.

En el gráfico 9 se pueden apreciar cuáles son los canales de comunicación que refieren los trabajadores como los más usados. En la Oficina Central tomaba el mayor valor el correo electrónico, mientras que en las UEB el mayor valor con 479 trabajadores que manifiestan que las reuniones es el canal de comunicación fundamental, seguido por los teléfonos y posteriormente los murales. Otros canales de comunicación adquieren valores significativos, como el: correo electrónico que no tiene una importancia elevada pudiendo ser originado a que en las UEB no se cuenta con la misma cantidad de computadora que en la Oficina Central, los encuentros grupales y las conversaciones no formales.

Sin embargo, no se explotan las entrevistas y la intranet como medio digital interactivo que posibilita tener un grupo de informaciones sobre la Empresa, que pudiera ser porque a pesar de no contarse con la misma cantidad de computadora como en la Oficina Central, no se ha potenciado un sitio en las UEB con informaciones de interés para los trabajadores.

Los boletines internos solo son explotados en algunas UEB pero no en todas y solo queda en territorio interno de esas UEB que los usan y tampoco son de publicaciones periódicas. La radio base, a pesar de haberse invertido en cada una

de las UEB gran cantidad de dinero para este fin, no se aprovecha en prácticamente ninguna.

En sentido general los canales de comunicación no son aprovechados a su máxima expresión, y en ocasiones algunos de los que son usados provocan distanciamientos en las personas, incomunicaciones o falta de retroalimentación, tan necesaria para la toma de decisiones.

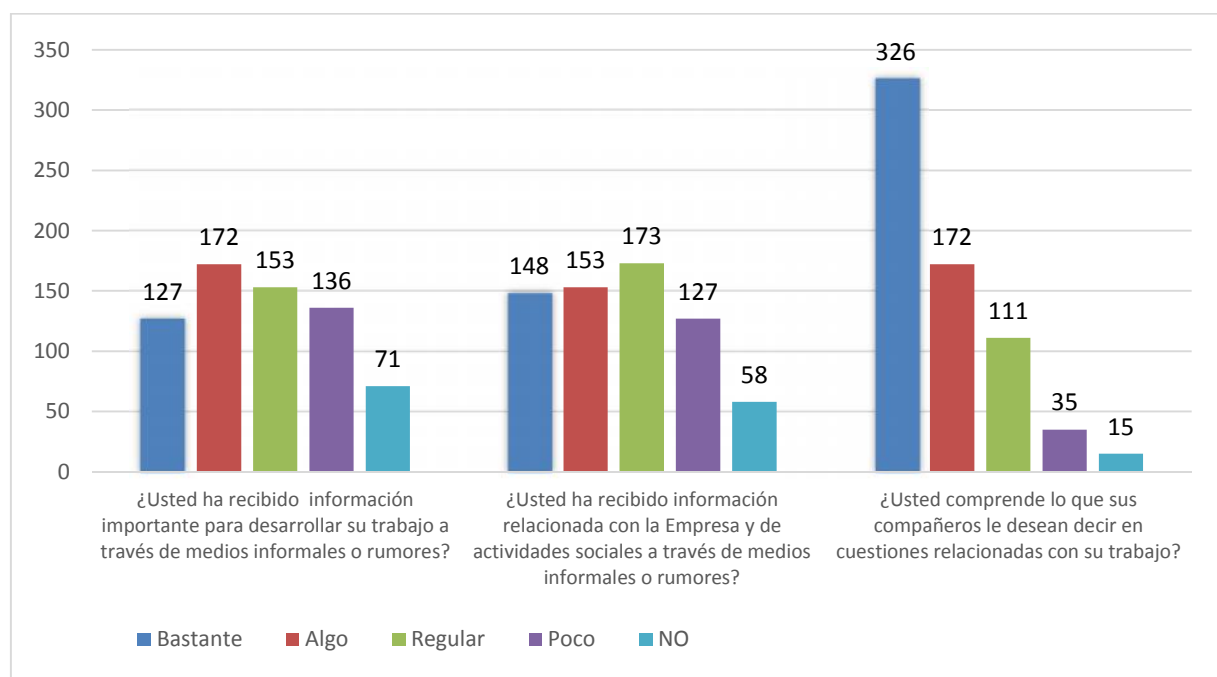


Gráfico 10. Comunicación Informal.

En el grupo de preguntas relacionadas con la comunicación informal, en la recepción por parte de los trabajadores de información importante para desarrollar el trabajo, se aprecia que hay un equilibrio de valores en el gráfico, difieren en sus respuestas. No todos los trabajadores reciben la adecuada información para el desempeño de sus funciones en el puesto de una forma oficial, lo que se infiere que la comunicación descendente se ve afectada, no hay una orientación adecuada de las tareas. Este ítem tiene coincidencia con la calificación obtenida en la Oficina Central. Se aprecia la existencia de rumores ya que se reciben informaciones relacionada con la Empresa y el puesto de trabajo a través de medios informales. Del mismo modo que se aprecia, que informaciones

relacionadas con actividades o celebraciones les llega a los trabajadores a través de rumores.

Se puede inferir la existencia de rumores entre los trabajadores o que cuando se desea transmitir alguna información relacionada con la Empresa no se realiza del todo oficial, no dándose correctamente, lo que al final influye en la calidad de las actividades.

Las respuestas del último ítem relacionado con la comunicación horizontal, se aprecia que hay una buena comunicación entre los trabajadores. De la misma forma que existe una comunicación adecuada de los aspectos laborales, también puede existir para la existencia de rumores. Este aspecto también tiene igualdad con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta en la Oficina Central.

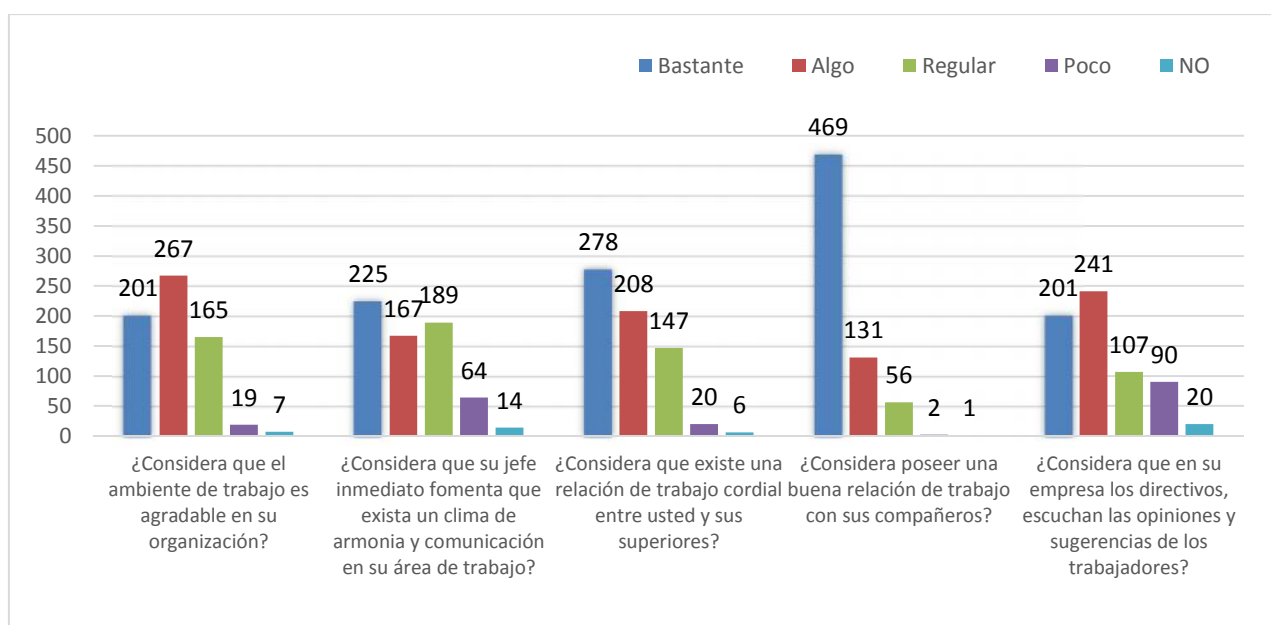


Gráfico 11. Ambiente de trabajo.

En sentido general el ambiente de trabajo no es catalogado de una forma aceptable debido a la disparidad de criterios entre los trabajadores. Cuando se expuso los resultados de la aplicación de la encuesta en la Oficina Central, se observó que no existe un clima de comunicación entre directivos y subordinados.

Lo mismo se aprecia en estos resultados, donde manifiestan que los directivos, para la toma de decisiones, no escuchan las sugerencias de los trabajadores. No

en todas las UEB los jefes inmediatos fomentan que exista un clima de armonía y comunicación transparente, en ocasiones se aprecia el secretismo de algunas informaciones. El ambiente de trabajo en sentido general toma el valor superior (“algo”) con 267 trabajadores que lo han refrendado.

Las relaciones de trabajo del mismo nivel laboral entre los compañeros de trabajo son muy buenas, coincidiendo este aspecto con el tercer ítem del gráfico 10, relacionado en que hay una buena comprensión de los elementos relacionados con el trabajo.

Analizando los demás resultados de este grupo de preguntas, se aprecia que es mejor la comunicación y las relaciones entre los trabajadores del mismo nivel, que entre los trabajadores y sus superiores o viceversas. No en todas las UEB se aprecia que los superiores fomentan el clima de armonía y comunicación entre los trabajadores, y eso es dado por los valores que se muestran en el Gráfico 11, segundo ítem.

Al igual que en los resultados obtenidos en la Oficina Central la comunicación ascendente y descendente se ve afectada por no existir una interacción sostenida con los subordinados, no aprovechar la retroalimentación y establecerse la motivación necesaria para que los trabajadores se sientan cada vez más comprometidos con el trabajo que desempeñan.

En la última parte de la encuesta en la pregunta abierta sobre los temas relacionados con la comunicación interna que los trabajadores consideran deberían aparecer y no se tuvieron en cuenta. En algunos aspectos coinciden con la Oficina Central, pero además se adiciona:

- Que sea más frecuente la visita y atención de los directores funcionales de la Oficina Central hacia las UEB.
- Que la motivación por el trabajo sea una de las premisas fundamentales de los directivos.

- Mejorar la capacitación de los cuadros y directivos en generales sobre los temas de organización general, comunicación y otros aspectos de relaciones humanas.
- Transmitir felicitaciones a los trabajadores por la realización de trabajos sobresalientes o participación en fórum.
- Adecuar el sitio intranet de la Empresa para que pueda ser usado en todas las UEB con las mismas prestaciones.

En resumen, se puede apreciar con la aplicación de esta herramienta tanto en la Oficina Central como en las UEB, que existen problemas de comunicación y recaen fundamentalmente sobre los directivos de la organización. No se realiza un adecuado uso de los canales y herramientas existentes para propiciar un clima de armonía, no se evita la existencia de rumores, no se propicia una comunicación descendente clara, segura y sin tergiversaciones y aprovechando todos los medios posibles para que llegue a todos los niveles, la atención al desempeño y preparación del personal no es el más adecuado y no se le proporciona mucha importancia a los logros obtenidos por los trabajadores.

Anexo 9. PLAN DE ACCIÓN PARA DISMINUIR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA, elaborado en noviembre de 2014.

No	Problemas	Acciones a realizar	Responsable	Implicados	F. Cump.	Necesidades
1	Manual de Comunicación desactualizado.	1.1 Re-confección del Manual de Comunicación de la Empresa.	Esp. designado	-	Diciembre 2014	Materiales de oficina
		1.2 Circular a especialistas implicados la propuesta del Manual de Comunicación.	Esp. designado	-	30/12/2014	-
		1.3 Incorporar los nuevos criterios de los especialistas de la Oficina Central y las UEB.	Esp. designado	Psicóloga	24/12/2014	Materiales de oficina
		1.4 Poner a la firma y aprobación de Directores funcionales y Director General.	Esp. designado	Sec. Ejecutiva, Director General	24/12/2014	-
		1.5 Circular la propuesta aprobada a los Especialistas de Calidad, Directores funcionales y de UEB, Esp. Capacitación, Psicólogos y EP en general.	Esp. designado	Psicóloga	7/11/2014	Correo electrónico
2	Problemas en el proceso de inducción, orientación sobre las funciones y responsabilidades (Diseño de los puestos de trabajo y profesiogramas)	2.1 Cumplimentar el Plan de actividades para la confección de los profesiogramas de los puestos claves.	Esp. de Recursos Humanos	Esp. implicados	28 Febrero 2015	Materiales de oficina

		2.2 Dar a conocer adecuadamente a todos los niveles el Manual de funcionamiento Orgánico de la Empresa.	Esp. designado	Psicóloga	30 Enero 2015	Correo electrónico
3	Desconocimiento sobre las funciones de la Empresa, organigrama, misión, visión, valores compartidos, objetivos, metas y tareas. (Ejercicio de planeación estratégica)	3.1 Confección del documento final del ejercicio de planeación estratégica 2014-2020.	Esp. designado	Psicóloga Dtor Org. Y sistemas Esp. de Calidad	28 Marzo 2015	Materiales de oficina, hojas, mica, impresión a color.
		3.2 Divulgar a directivos y dar a conocer a trabajadores en sentido general del resumen final del ejercicio de planeación estratégica.	Dtor Org y Sistemas	Psicóloga	28 Marzo 2015	Correo electrónico
		3.3 Realizar resumen para publicar en la Intranet resumen de Ejercicio de planeación estratégica.	Dtor Org y Sistemas	Psicóloga	28 Marzo 2015	Materiales de oficina y PC
4	Problemas de preparación del personal directivo y reservas en temas empresariales de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.	4.1 Conciliar con el Departamento de Cuadros la capacitación de los directivos.	Esp. de RRHH	J'. Órgano de Cuadros	22 Enero 2015	-
		4.2 Conciliar con el departamento de Cuadros la capacitación de la reserva de cuadros.	Esp. de RRHH	J'. Órgano de Cuadros	22 Febrero 2015	-

5	Presencia de rumores, falta de información y uso de medios informales para el conocimiento de informaciones a los niveles inferiores y subordinados.	5.1 Indicar a los directivos de la Empresa los aspectos esenciales que deben transmitir y dar a conocer a sus subordinados derivados de los OCD.	Director General	Directores Funcionales y Directores de UEB.	28 Marzo 2015	-
		5.2 El ejecutivo sindical debe orientar a sus activistas las informaciones y aspectos esenciales debatidos en los OCD.	Sec. Sindicato	Activistas sindicales.	Mensual	-
		5.3 Realización de resúmenes de los temas tratados en los C. Admon y C. Dirección y Transmitir a los trabajadores. - Matutinos resumen semanal.	Dtores Funcionales que le toque el matutino	Esp. designados y Secc. Sindical	Semanal.	Materiales de oficina
6	Poca utilización del sitio web intranet como medio de comunicación.	6.1 Conciliar con I+C la potenciación de la web interna como medio de comunicación interna.	Psicóloga	Esp. Webmaster	28 Febrero 2015	-
		6.2 Revisar temas de identidad corporativa en el diseño de la web.	Psicóloga	Esp. Webmaster	28 Febrero 2015	-
		6.3 Conciliar diseño del sitio web externo de la Empresa y expresar temas de comunicación.	Psicóloga	Esp. Webmaster	28 Febrero 2015	-

7	Poca utilización de los murales de la Empresa.	7.1 Conciliar con los activistas sindicales y Secretaria de la sección sindical los temas a colocar en los murales y el período de actualización.	Psicóloga	Sec Secc. Sindical.	28 febrero 2015	-
8	Problemas relacionados con la preparación del personal en sentido general.	8.1 Identificar posibles instructores internos o externos que puedan impartir los cursos.	Psicóloga	Esp. Rec. Humanos	28 febrero 2015	-
		8.2 Identificar necesidades de capacitación en la Empresa que estén vinculadas a los temas de comunicación.	Psicóloga	Esp. Rec. Humanos	22 enero 2015	-
9	Poco uso de los medios de información en formato electrónico o papel.	9.1 Confección de Boletines en formato papel para directivos.	Esp. designado	Esp. implicados	Mensual	Acceso a navegación en internet,
		9.2 Confección de boletines electrónicos o sueltos para la ECIE OC.	Esp. designado	Esp. implicados	Mensual	Acceso a navegación en internet,

Elaborado:

Ing. Yaniel Santos Triana
Esp. servicios, procesamiento y
análisis de la información

Revisado por: Ing. Juana Marta Formoso López
Directora de Organización y Sistemas

Aprobado por: Ing. José Miguel Sosa Rusindo
Director General

Ing. Paulino Gorguet Sánchez
Director de Recursos Humanos

Msc Clara Lourdes Garrido López
Esp. Gestión RRHH