

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

Departamento de
Comunicación Social

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diagnóstico de Comunicación Organizacional en la
Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de
Sancti Spíritus.

Autora: Greisy López Yera

Tutora: MsC. Liset Hernández Vigo

MsC. Yanet Hómez Rangel

Santa Clara
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

Academic Department
Social Communication

DIPLOMA THESIS

Title: Diagnosis of Organizational Communication in the
Architecture and Engineering Projects Company of Sancti
Spíritus.

Author: Greisy López Yera

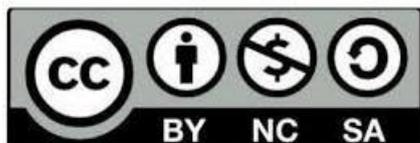
Thesis Director: MsC. Liset Hernández Vigo
MsC. Yanet Hómez Rangel

Santa Clara
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de

Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Exergo

*“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a
comenzar”.*

Eugene Ware

Dedicatoria

A mi mamá, por inspirarme y ser mi mayor guía.

A mi papá, por el apoyo incondicional.

A todos los que me ayudaron a llegar hasta aquí.

Agradecimientos

A mi mamá y mi papá por el sacrificio de todos estos años porque sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible, los amo infinitamente.

A toda mi familia, por la confianza en mí

A Belkita, mi segunda mamá por su preocupación y sostén. Por acogerme como su hija y protegerme incondicionalmente.

A mi Cozzy por la paciencia, el amor y la dedicación.

A mi tata por su amistad verdadera, su ternura infinita y porque sin tí no hubiera llegado hasta aquí.

A mi Lu por las rizas, los llantos y la compañía oportuna, porque ha sido la luz en el fondo del túnel.

A Susy por su apoyo y preocupación constante, cuanto me has impresionado negra.

A la familia del 305-B por los maravillosos recuerdos que me llevo.

A Rosme por su ayuda, su compañía y por ser testigo de buenos momentos en mi vida.

A Nervy y Mileisy por abrirme las puertas de sus casas.

A Ary por los regaños y consejos necesarios.

A mis tutoras por su formidable ayuda y comprensión.

A mis amigos Julio, Ely, Yara y Mayten por estar al pendiente de mí.

A todas las personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de esta investigación. A todo aquel que formó parte de estos cinco años de maravillosas experiencias.

Muchas Gracias.

Resumen

La empresa cubana actual transita por un proceso de renovación que se cristaliza en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial. Como parte de este proceso se desarrolla la presente investigación que consiste en el Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de la provincia de Sancti Spíritus. El objetivo del estudio es diagnosticar la comunicación organizacional en la empresa. En relación con la metodología utilizada la investigación se adscribe a la alternativa cuantitativa, realizándose un estudio descriptivo con un diseño no experimental, transaccional-descriptivo. Los principales instrumentos utilizados fueron la revisión documental, entrevistas y cuestionarios. Los resultados obtenidos se analizaron mediante el análisis matemático estadístico y fueron contrarrestados por análisis descriptivos interpretativos. Como resultado de la investigación se obtuvo que la comunicación en la empresa se articula de manera efectiva, aunque a partir de acciones carentes de planificación. No existen instrumentos para su gestión estratégica por lo que se recomienda la sistematización de las investigaciones sobre el tema, la creación de un departamento o el nombramiento de un especialista de la comunicación en la empresa que se subordine directamente al director general.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional, Diagnóstico de Comunicación.

Abstract

The current Cuban company is going through a renewal process that crystallizes in the implementation of Business Improvement. As part of this process, the present investigation is developed, which consists of the Organizational Communication Diagnosis of the Architecture and Engineering Projects Company of the province of Sancti Spíritus. The objective of the study is to diagnose organizational communication in the company. In relation to the methodology used, the research is ascribed to the quantitative alternative, carrying out a descriptive study with a non-experimental, transactional-descriptive design. The main instruments used were the review of documents, interviews and surveys. The results obtained were analyzed by statistical mathematical analysis. They were countered by descriptive interpretative analyzes. As a result of the research, it was obtained that communication in the company is articulated effectively, although from actions lacking in planning. There are no instruments for its strategic management. Therefore, the systematization of research on the subject is recommended, the creation of a department or the appointment of a communication specialist in the company who is in charge of managing it strategically and who reports directly to the general manager.

Keywords: Organizational Communication, Communication Diagnosis.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Referentes Teóricos	5
1.1. Comunicación: una concepción necesaria	5
1.2. La Comunicación Organizacional	7
1.2.1. La Comunicación Interna	12
1.2.2. La Comunicación Externa.....	15
1.2.3 Indicadores de la Comunicación Organizacional	17
1.3. La Comunicación Organizacional en Cuba: experiencias en su aplicación.....	24
1.4. Diagnóstico de Comunicación Organizacional.....	27
Capítulo II	30
2.1. Referente Metodológico de la Investigación	30
2.2. Escenario de Investigación	30
2.3. El paradigma cuantitativo como perspectiva de investigación.....	31
2.4. Diseño de la investigación.....	32
2.5. Operacionalización de la variable	33
2.6. Selección de la muestra.....	34
2.7. Etapas de la investigación.....	37
2.8. Procesamiento de la información	40
2.9 Principios éticos considerados en la investigación	40
Capítulo III: Análisis de los Resultados	41
3.1. Análisis por indicadores	41
3.1.1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.....	41
3.1.2. Aspectos de carácter estratégico	43
3.1.3. Aspectos de carácter funcional.....	45
3.1.4. Aspectos de la actividad de comunicación.....	48
3.1.5. Aspectos de Contenido de Comunicación	59
3.1.6. Aspectos relacionados con la imagen.....	63

3.2. Análisis integral de los resultados	65
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	69
Referencias Bibliográficas	70
Anexos	I
Anexo I. Modelo de Laswell.....	I
Anexo II. Guía para la revisión de documentos oficiales.....	II
Anexo III. Cuestionario al público interno.....	III
Anexo IV. Cuestionario al público externo.....	XIII

Introducción

Concebir la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, lugar donde tiene razón de ser. A través de ella las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación. No solo como aspecto poderoso y manifiesto en grupos sociales comunes, sino que también fomenta su aparición en aquellos grupos que enfocan su dirección a un interés común como es el caso de las organizaciones.

La comunicación permite el fortalecimiento de las organizaciones y gana el crecimiento y perfeccionamiento de las mismas, mediante el desarrollo y estudio de la comunicación como fenómeno activo en este ámbito. Desarrollándose entonces, como concepto y disciplina perteneciente al campo de estudio de la Comunicación Social y otorgándole un carácter transversal, de herramienta medidora de todos los procesos sociales.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta y no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro Comunicación en la organización, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. A este título le siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo en las ciencias sociales.

A partir de la década de los noventa se incluye como un área disciplinar dentro del campo de estudio la Comunicación Social. Desde ese entonces, se ha venido acumulando un notable cuerpo conceptual. Numerosos son los estudios efectuados sobre comunicación organizacional. Dichos estudios han servido de preceptos, principios, elementos, procesos y factores claves, que constan en los modelos de gestión existente durante nuestros días.

La práctica organizacional, así como el desarrollo de las ciencias vinculadas a su estudio, han demostrado la importancia del factor social en el proceso de adaptación de las organizaciones a entornos que vienen cada vez más competitivos y complejos.

Ha sido superada la creencia sobre la determinación casi total del éxito de las organizaciones a partir de la tecnología con que cuenta y de la administración de sus recursos económicos. Se abre paso cada vez con más fuerza la

convicción de que el principal recurso de cualquier organización –y por tanto el factor determinante en que sea o no exitosa- es el recurso humano, y con él la comunicación, por ser el proceso a través del cual se produce toda interacción e intercambio en el ámbito organizacional. Atendiendo a esto se puede comprender el auge que han tenido en los últimos años los estudios organizacionales.

Por estas razones, toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia sus metas y objetivos.

La comunicación organizacional promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

En Cuba se han manifestado cambios, ha sido necesario transformar el sector empresarial. Se tomaron medidas para iniciar el proceso de perfeccionamiento empresarial. Con ello se busca lograr el desarrollo del país, fortalecer la economía e insertarla cada vez más en el mercado mundial. Esto será cumplido en la medida que se alcance mayor eficacia y productividad.

El Perfeccionamiento Empresarial constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones puedan, de forma ordenada, realizar los cambios necesarios. El decreto Ley 281 (2007) del Perfeccionamiento Empresarial propone la elaboración de un sistema de comunicación.

En la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus -empresa sujeta a estudio-, el Sistema de Comunicación se diseñó a partir de lo establecido en el Decreto Ley 281 (2007). Dicho reglamento viabiliza el perfeccionamiento en la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. En su Capítulo XIX promueve y norma el Sistema de Comunicación Empresarial. Su objetivo está dado en agilizar el flujo de información que en ambos sentidos se produce internamente con las empresas, así como en su entorno. Por otra parte, promueve el desarrollo de la cultura organizacional alineada a sus valores, la prominencia de la motivación, sentido de pertenencia e integración de los trabajadores.

De estas premisas parte la siguiente investigación que se sustenta en la elaboración de un diagnóstico de comunicación organizacional para conocer cómo fluye el proceso de comunicación en la entidad.

Resulta significativo y pertinente este estudio debido a la carencia de un especialista en comunicación con instrumentos idóneos para profundizar en el tema. Un experto con capacidad de generar y poner en marcha nuevas acciones que demanda la institución en aras de responder con eficacia a las exigencias del mundo actual.

Por lo antes expuesto se propone ofrecer información renovada acerca del estado de la comunicación en la entidad. Los problemas existentes en el área de estudio serán analizados y se ofrecerán recomendaciones para el perfeccionamiento de los procesos comunicativos.

A partir del siguiente **Problema de investigación** se originó este estudio: ¿Qué características posee la comunicación organizacional en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería?

Para dar respuesta a dicha interrogante se traza como **Objetivo General**:

- Diagnosticar la comunicación organizacional en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).

Se proponen como **Objetivos Específicos**:

- Identificar los aspectos de carácter general u orientativo en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Determinar los aspectos de carácter estratégico de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Examinar los aspectos de carácter funcional de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Describir los aspectos y contenidos de comunicación de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).

Para la realización de este estudio se utilizó una metodología cuantitativa enriquecida con el análisis cualitativo de algunos datos obtenidos. El diseño de investigación fue no experimental, transaccional-descriptivo ya que se estudiaron aspectos de la comunicación en la organización en un período de tiempo comprendido entre los meses de enero a mayo de 2021.

Esta investigación posee como antecedente estudios teóricos realizados por investigadores cubanos y extranjeros: Irene Trelles (2002), Yarmila Martínez

(2010), Fernández Collado, Muriel y Rota (1980) y Justo Villafañe (1999) en categorías como: comunicación organizacional y diagnóstico de comunicación. El informe está estructurado de la siguiente manera. El primer capítulo contiene todos los postulados teóricos que han sido material de estudio durante la investigación. El capítulo dos encierra los preceptos metodológicos desde los que se desarrolla dicha investigación. Mientras que en el tercer capítulo se aborda el análisis de los resultados. Por último, se plantean las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos de la investigación.

Capítulo I: Referentes Teóricos

1.1. Comunicación: una concepción necesaria

El surgimiento de la comunicación está vinculado al desarrollo del hombre. Desde épocas primitivas los seres humanos han producido códigos, se han relacionados a través de una red de mensajes que fluctúan cada vez más rápido y con más precisión.

“El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales” (Trelles y cols. 2006, p. 1).

La antigüedad de la práctica comunicativa no deviene en un exhaustivo estudio de dicho proceso. Los estudios teóricos sobre el tema son relativamente nuevos y no es hasta el siglo XX que se despliega un campo de investigación en torno al tópico. Surge relacionada con los medios de difusión masiva y se consigue otras dimensiones y se desarrollaron estudios de comunicación interpersonal, grupal y organizacional.

Los estudios acerca de la comunicación se han encaminado principalmente en dos vertientes: la visión de la comunicación como un proceso transmisivo, unilateral y la comunicación como un proceso participativo. Estas concepciones contrapuestas han concebido diferentes miradas al tema, modelos que resumen y puntualizan cada componente que interviene en el proceso de comunicación.

Según Vidal (2000) a partir de la contradicción que implican estas acepciones se pueden definir dos proposiciones teóricas: “la comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación” y “la comunicación como proceso horizontal, multidireccional, que es por esencia participativo” (p. 17).

Los modelos contemplan la comunicación desde un punto de vista transmisivo donde esta es vista como un “proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor a su vez da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.” (Muriel y Rota, 1980, p. 35).

Este modelo está relacionado con la filosofía positivista y las corrientes conductivistas de la psicología. Se basa principalmente en la transmisión unilateral de mensajes de un emisor a un receptor para llegar a persuadirlo. Lo importante del modelo es la optimización de los elementos del proceso de manera tal que intervenga efectivamente en el individuo que lo recibe.

Mauro Wolf (1987) cita algunos de los modelos más representativos de esta concepción, como el de Laswell (Anexo I) derivado del clásico aristotélico de: quién dice, qué dice, en qué canal, a quién y con qué efectos. Sin tener en cuenta los factores socio-psicológicos que influyen en el proceso comunicativo. A pesar de su propósito instrumental y sus conocidas insuficiencias, la concepción transmisiva es utilizada y difundida. La esquematización del proceso de comunicación beneficia la comprensión del mismo, la manipulación intencionada de los contenidos, la comprobación y regulación de las acciones del emisor.

En otra mirada el enfoque participativo se desarrolla sobre las bases del diálogo y el intercambio entre sujetos activos que construyen significados en un proceso dinámico. Lomov (1989) se refiere al tema como “una teoría que abarca las relaciones de sujeto – sujeto. Al analizar estas relaciones no solo se revelan las acciones de uno u otro sujeto o la influencia de un sujeto sobre otro, sino además el proceso de interacción” (p. 21).

Pero los mayores aportes en cuanto al carácter participativo de la comunicación provienen de los estudiosos latinoamericanos. Desarrollaron sus proposiciones teniendo como núcleo la participación y la multidireccionalidad; donde se intercambian los roles de emisor y receptor en un proceso de construcción de significados. Esto implica aquella acepción primaria de poner en común. Existen en consonancia algunos teóricos como Orozco (2001), Kaplún (2002) y Vidal (2000) que defienden esta mirada a la comunicación desde el diálogo y la participación.

Sobre el proceso participación en comunicación Orozco nos alerta, “su definición ha sido muy variada en matices y perspectivas como diversa su complejidad, toda vez que es fenómeno, pero además es proceso y resultado, práctica o conjunto de prácticas, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de

agentes, agencia y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio e conflicto, conjunto de imágenes, sonido y sentidos, lenguajes y lógica de articulación de discursos, dispositivos de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de prácticas sociales” (citado en Saladrigas, 2005, p. 12).

A decir de Mario Kaplún, la participación ocupa un papel significativo en el acto de comunicar, al considerar que “la verdadera comunicación no está dada por su emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos, aunque sean a distancia, a través de medios artificiales” (Kaplún, 2002, p. 58).

A su vez, Villafañe sustenta que la comunicación se convierte en un “integrante de los actos intangibles de empresas e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación” (citado por Romero y Solorzano, 2012, p. 6).

De estas concepciones se puede decantar que esta mirada conduce por la utilidad de la comunicación en procesos, como por el que actualmente transita Cuba, orientado al perfeccionamiento económico, en la búsqueda de eficiencia y la calidad en la producción.

La comunicación ofrece, además, una alternativa para combatir las situaciones de crisis o cambios en climas organizacionales. Es la herramienta ideal cuando las condiciones se transforman, cuando es necesario reconsiderar, explorar nuevas opciones y adaptarse a nuevas circunstancias.

Según Vidal (2000) existen diferentes niveles de la comunicación: “la comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, institucional y global” (p. 12). El tema propuesto a trabajar en esta investigación se enmarca en el nivel institucional. La comunicación organizacional como disciplina científica emerge de la interrelación de los conceptos antes tratados y ha devenido factor estratégico en las organizaciones contemporáneas.

1.2. La Comunicación Organizacional

En la organización, la comunicación juega un papel determinante debido a su impacto en elementos como: la eficiencia, la satisfacción en el trabajo, la productividad organizacional y el compromiso laboral. Esta correspondencia

entre comunicación y organización ha favorecido a la formación de la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional es un campo de estudio que ha venido desarrollándose, principalmente, desde la segunda mitad del siglo XX. Este progreso ha estado estructurado desde la práctica profesional, que cobra gran peso, y que se ha caracterizado por mucho empirismo y espontaneidad. De esta manera se ha intentado conformar un cuerpo teórico propio a partir de las teorías de comunicación formulada, y las teorías organizacionales, encontrándose continuamente en un proceso de validación, legitimación y contraposición respecto a otras disciplinas.

Este campo de estudio en sus escasos años ha sido notoria la proliferación de estudios y estudiosos en torno al tema, así como las miradas encontradas respecto a él; denotando la importancia de su estudio y aplicación en las empresas de todo el mundo. La variedad de interpretaciones tanto en su denominación como en sus fundamentos teóricos, así como el privilegiar su funcionalidad en una u otra área ha devenido en un gran debate.

Diferentes han sido las concepciones atribuidas al mismo fenómeno, desde la mirada de diversas latitudes. Para Goldhaber, la comunicación organizacional contiene los siguientes elementos claves: “es transaccional, personal y seriado. Como proceso transaccional, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes (...) Como proceso personal, la comunicación implica la singularidad de las personas (...) Como proceso seriado, la comunicación supone una serie paso a paso de mensajes repetidos (...) Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios” (Goldhaber, s/f, p.114).

Mientras, Andrade (1997) apuesta por la comunicación como medio para el logro de objetivos determinados, al conceptualizarla como el 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, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Sobre esta propia línea se estructura el pensamiento de las autoras Muriel y Rota, quienes definen la comunicación institucional como “el sistema

coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel y Rota, 1980, 31).

Las diferentes interpretaciones en torno a la conceptualización del término Comunicación Organizacional, asientan sus bases en diferentes perspectivas o enfoques que permiten explicar el fenómeno en cuestión: mecánico, psicológico, sistémico y simbólico-interpretativo. Cada una de estas perspectivas encuentra antecedentes en las corrientes teóricas del desarrollo organizacional.

Según Trelles (2006), las perspectivas de desarrollo organizacional pueden clasificarse en enfoque mecánico el cual se apoya en modelos puramente transmisivos (...), confiere ordenamiento y claridad; en enfoque psicológico que por su parte, traslada la atención al receptor (...), prioriza los factores humanos de comunicación (...) y no considera la importancia de la interrelación entre los integrantes del sistema; a su vez, el enfoque sistémico considera la comunicación como la columna vertebral de la organización y como un sistema en evolución, enfatiza en el trabajo en equipos, el manejo de conflictos y los patrones de retroalimentación; y por último el enfoque simbólico-interpretativo considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, en ella los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social.

El enfoque sistémico es el más defendido de los expuestos anteriormente y a razón de esta investigación resulta el más indicado, puesto que la comunicación media todos los procesos en la organización y beneficia la adaptación de esta al medio en el que se encuentra; en este caso, específicamente a la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, lugar donde se desarrolla la presente investigación.

Irene Trelles expone: “La comunicación organizacional es un conjunto de mensajes, pero no sólo es eso. Es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo eso. Influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en la imagen global de la entidad” (citado en Rivero, 2010, p.9).

Esta expresión, al decir de Rivero (2010), otorga una mirada oficializada ubicada en el contexto de las condiciones y transformaciones que se desarrollan en la Cuba de hoy. Del mismo modo se ajusta al proceso de Perfeccionamiento Empresarial latente en el país desde el 2007.

Según Trelles (2004) en la mayoría de los subsistemas del Perfeccionamiento Empresarial está presente la comunicación con funciones vitales. Autora declara que la comunicación posee tres funciones principales en la organización de las que se deben derivar una serie de acciones en pos de evitar la improvisación y ponderar de forma acertada los elementos comunicativos.

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

Como elemento importante está la necesidad de gestionar estratégicamente los procesos comunicativos en las organizaciones a través de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. La comunicación es un elemento esencialmente coordinador, no constituye un fin, sino que debe beneficiar el alcance de los objetivos de la organización.

Saladrigas (2005) expone “el proceso de producción e intercambio de mensajes, con carácter sistémico, naturaleza mediadora y mediada, planificado o espontáneo, que genera flujo de sentido, que se da tanto dentro de las organizaciones como entre éstas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura” (citado en Rivero, 2010, p. 8). En esta concepción la autora le confiere importancia a la relación con los públicos (externos e internos). En ellos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación.

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico. Establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo. La comunicación externa debe integrar junto a la comunicación interna el sistema de comunicación de las empresas cubanas, para lo cual es necesario el enfoque sinérgico.

A raíz de todos los cambios en el país, muchos han sido los autores cubanos que han teorizado sobre la Comunicación Organizacional y de esta manera han favorecido de esta manera a su campo de estudio: Magda Rivero, Irene Trelles, Hilda Saladrigas y Yarmila Martínez, quien ha ofrecido el concepto más abarcador de Comunicación Institucional:

“Es la comunicación de la organización 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” (2009, p. 25).

La autora presenta una concepción integral del fenómeno comunicativo teniendo en cuenta la particularidad de cada uno de los elementos que lo componen. Especifica los sujetos que participan en el intercambio de mensajes en la institución. Concibe dicho mensaje como una cualidad diferenciada, una construcción simbólica de espacios, tiempo historia, relaciones y finalidad sintetizado en ese todo que es la organización. No solo comprende la comunicación institucional en sus dos ámbitos de actuación: interno y externo. Igualmente le proporciona un enfoque eminentemente dinámico de modo que se pueda observar que existe comunicación entre organizaciones, entre organizaciones y sus públicos y viceversa identificando en la entidad roles, valores, cultura; generando esos constructos emocionales y racionales que definen, o delimitan la imagen, o representación de la organización.

Es importante lograr un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como viceversa. La estabilidad de los elementos internos le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el

caos. Por su relevancia en el tema, a continuación se abordarán con mayor énfasis estas estructuras de comunicación organizacional.

1.2.1. La Comunicación Interna

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral lo constituye la comunicación interna. Esta posibilita un mejor funcionamiento de la organización en tanto a través de ella se obtiene la información necesaria, su funcionamiento, los cambios obteniendo una mayor implicación, participación y desenvolvimiento de los trabajadores. Permite además lograr un clima laboral favorable, desde la cohesión o coordinación entre sus miembros. Interviene en factores laborales como la motivación, la fidelización, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Hablar de comunicación interna, según Ramírez (1995) implica diálogo, acción e interacción a todos los niveles y estructuras organizacionales.

“Esta debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones y gestión de proyectos, (...) siendo un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a resolver hechos y acontecimientos imprevistos, e inesperados y responder tácticamente a nuevas realidades”. (Saló, 2000, p. 181)

Las concepciones de ambos autores describen la importancia que reviste la comunicación interna en una organización. Realizan una mirada más profunda, al asumirla como diálogo y participación en todos los niveles. Saló (2000), la sitúa en un lugar cimero dentro de la organización al describirla como instrumento indispensable para el funcionamiento estratégico, la toma de decisiones y la adaptabilidad al entorno circundante.

En esta misma línea, pero desde la posición de Trelles, “La comunicación interna permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Marín citado en Trelles y cols, 2006, p. 42).

La comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización que constituyen los públicos internos; sujetos emprendedores de la acción “intra-institucional” tengan el propósito de hacer más eficiente la operación de la organización. De tal manera que esa acción permita cumplir los objetivos y las

tareas encomendadas en un menor período a través del uso de los canales de información.

Como expresa Fernández (1999) los programas de comunicación están dirigidos 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 buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En esta definición el teórico Fernández Collado integra un factor importante, consiste en la motivación para conseguir buena relación entre el personal de la empresa. De ahí la importancia de centrar el trabajo y la organización en la gestión de la comunicación interna en aras de lograr el cumplimiento de las metas trazadas y la estabilidad de la organización.

Las acciones de comunicación están encaminadas a estimular la motivación de sus miembros y hacerlos sentir a gusto, conscientes del vínculo íntimo entre sus objetivos y los de su centro laboral. Permite a su vez construir la identidad de la institución, profundizar en el conocimiento de la misma, informar individualmente a los trabajadores, socializar los logros conseguidos y promover una comunicación a todos los niveles (Marín en Trelles y cols., 2001). La comunicación interna está encaminada a buscar el mantenimiento de las buenas y cordiales relaciones entre los miembros de la organización, por medio de la circulación de mensajes que son creados a través de los distintos canales de comunicación utilizados por ella, con el objetivo de proveer y viabilizar la comunicación, la cohesión, la motivación y la identidad cultural del público interno.

La estimulación a los trabajadores juega un papel fundamental en el logro de los objetivos empresariales, un colectivo que se sienta motivado puede llegar hacer más útil y eficiente en su trabajo. Schein (2002) sustenta que “la eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico de todos sus miembros” (p. 33).

Entre las propiedades inherentes a la comunicación interna, La Porte (2001) destaca que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que

configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.

Esta visión del autor aborda conceptos claves para garantizar una óptima gestión de comunicación interna: “relaciones eficientes”, “confianza”, “coordinación adecuada y responsable de recursos”, “calidad del trabajo” y “perfección”. Tal enfoque constituye en sí el ideal de comunicación interna de las organizaciones, la vía para alcanzar un desarrollo eficiente de los procesos organizacionales que proyecte una imagen positiva hacia el contexto en el que se desenvuelve la institución.

A modo de síntesis, todos estos conceptos y los de otros autores consultados: Andrade (1985), Barreiro (1999) y Marín (En Trelles, 2006), se introducen algunos de los mayores aportes y funciones de la comunicación interna en las organizaciones aplicables al contexto de las empresas cubanas. Tales componentes están vinculados con la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de una organización, el mantener informados, integrados y motivados a los sujetos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Del mismo modo la orientación de las conductas individuales y el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales; la integración de los trabajadores al proyecto empresarial; el hecho de propiciar la integración y sentido de pertenencia. De la misma manera también el establecimiento del clima socio-psicológico favorable, el dinamismo de los procedimientos operativos y la acción de fomentar la participación a través de la claridad en los objetivos asignados, así como la creación de una imagen externa coherente con la identidad corporativa además de asegurar la gestión, el tratamiento y la difusión de los sistemas de comunicación, estimulando la función de comunicación.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto por los autores se puede concluir que la comunicación interna constituye un instrumento fundamental para la gestión de comunicación. Al mismo tiempo, reconoce la transmisión de decisiones e informaciones relacionadas con el trabajo en la entidad, mensajes precisos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. La comunicación

interna, también se considera como una herramienta para el logro de la cohesión, sinergia, integración y participación institucional.

1.2.2. La Comunicación Externa

La comunicación externa es la encargada de garantizar una integración organización - entorno, mediante las interrelaciones y envío de información entre ambos en pos del desarrollo empresarial. Desde la mirada de Kreps, “permiten a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante” (Trelles, 2001, p. 126). Además, agrupa tanto los mensajes verbales y no verbales emitidos al exterior, que permiten a los públicos externos formarse una imagen de la entidad.

Desde el punto de vista de Martínez (2009) la comunicación externa constituye el conjunto de “mensajes que intercambian las personas que integran la organización a nombre de ella, con los diversos públicos externos” (p. 36). A lo que Andrade (1985) agrega que es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (citado en Fernández, 1997, p. 32).

El autor Andrade (1985) introduce en su concepto las funciones y objetivos de la comunicación externa: “conservar y optimizar las relaciones con el público externo, proyectar una imagen positiva, y difundir sus bienes, productos o servicios” (p. 58).

Es importante decantar de ambos conceptos, un término recurrente y básico como es el de públicos externos, principal fuente de análisis en este ámbito, entendiéndose como el “conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad –semejanzas entre sí a efectos de su relación con la organización- con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo” (Sanz de la Tajada, 1994, p.101)

Muriel y Rota (1980) amplían el término y ofrecen una definición más acabada. Las autoras definen como “públicos externos o extra-institucionales (...) aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (...)” (p. 305).

Llevando particularmente esta concepción al contexto de las empresas cubanas, la Doctora Magda Rivero expresa que cada empresa tendrá sus públicos, cuya importancia y estructura dependerá de la proximidad, pertenencia o intereses de estos para el objetivo final y los propósitos misionales de la organización. Resulta esencial su identificación para entonces determinar cómo se puede llegar mejor a ellos, cuáles son las barreras que existen para comunicarse y cuánta necesidad de comunicarse tienen cada uno Rivero (2010).

En concordancia con lo planteado por la autora anteriormente y de modo tal que se logre el suministro de información veraz para adoptar la comunicación y que esta sea más eficaz de acuerdo con la situación particular de la empresa sujeta a estudio, se han identificado categorías para analizar el público externo específico.

Dentro de los públicos específicos se encuentran los individuos y organizaciones externas, vinculados directamente y en un alto grado a la institución; con el fin de lograr los objetivos específicos de ambos. Según Muriel y Rota (1980), los públicos externos más importantes para las organizaciones son:

Los clientes: “Son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del entorno de la organización y reciben de ella sus productos o servicios”. La comunicación con este tipo de público externo debe orientarse hacia la información clara y precisa. Facilitar información de la organización y sus ofertas, para lograr la interacción y retroalimentación.

Los proveedores: “Son los individuos o sistemas sociales de los que la organización adquiere las materias primas necesarias para realizar su actividad productiva”. Igualmente, la comunicación con ellos debe ser informativa, ofreciendo datos acerca de la organización y sus operaciones mercantiles de forma que se produzca un acercamiento en pos de la retroalimentación.

Los Medios de comunicación masiva: “Cubren necesidades específicas de naturaleza informativa”. La información debe ser oportuna y veraz, teniendo siempre en cuenta las características generales de la organización, así como los eventos que deban hacerse públicos.

La Localidad: “Comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución, sus vecinos”. (Muriel y Rota en Trelles, 2004, pp. 109-122) La

importancia de estas relaciones se deriva de la necesaria interacción que se genera entre la localidad y la institución. La institución y la localidad se afectan mutuamente. Así, esta última puede facilitar u obstruir el quehacer de la empresa, con base muchas veces en el concepto o imagen que se haya formado de ella. Por tanto, resulta muy importante mantener una política de buena vecindad, sobre la base del conocimiento y la ayuda mutua; por eso la institución debe conocer la localidad y darse a conocer en esta.

Los públicos externos como los clientes y proveedores constituyen la razón de ser de una institución, para unos trabajan y producen; y sin los otros no pueden desarrollar sus bienes, productos o servicios. Otros públicos externos como la localidad y los Medios de Comunicación Masiva, desde una mirada simplista e ignorante, serían menos importantes y fácilmente prescindibles para la organización.

Aunque, a tenor de esta investigación, resultan igualmente significativos y substanciales por la información aportada en cuestiones de imagen, relaciones con el público interno propiciando una interacción de la organización con el medio en el que se desenvuelve y de este modo obtener todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de la comunicación.

La organización para poder relacionarse con sus públicos necesita articular mensajes tanto en el plano externo como el interno. Dichos mensajes deben recorrer determinados canales hasta sus destinatarios y estos emitir una retroalimentación. En todo el proceso pueden mediar barreras que entorpecen la comunicación. A continuación, se detallan estos elementos.

1.2.3 Indicadores de la Comunicación Organizacional

Desde los estudios iniciales referentes a la comunicación se ha venido sintetizando el proceso de comunicación organizacional y cada uno de los elementos medidores. En cuanto a la comunicación en las organizaciones existen componentes fundamentales que no pueden dejar de señalarse en esta investigación. Los mismos son clarificados, al decir de autores como: Goldhaber (1984), (Marín citado en Trelles y cols., 2004), Muriel y Rota (1980), Trelles y cols. (2004) en: mensaje, canal o vía para emitir el mensaje, flujos que sigue el mensaje, redes comunicacionales, barreras de comunicación y retroalimentación.

- **Mensajes**

“El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor” (Collado, 1997, p.21). Este “constituye la finalidad de la comunicación: es el contenido a transmitir, y puede ser oral, escrito o mímico” (Sanz de la Tajada, 1994, p. 76). Los mensajes son portadores de un conjunto de significados en un contexto determinado. Influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la organización.

Sanz de la Tajada (1994) especifica que los mensajes, además de verbales pueden clasificarse como no verbales y escritos. A lo que Goldhaber (2000) añade que se componen de “símbolos y signos con un significado común” para la fuente y el receptor.

Este último autor propone una clasificación de mensajes en internos y externos, según su uso. “Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización”. (Goldhaber, 2000, p. 19) Son los memorándums, boletines, reuniones, páginas Web.

“Los mensajes externos satisfacen las necesidades de un sistema abierto, vinculando a la organización con su público y su medio ambiente”. Como ejemplos de los mismos están las campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas promocionales, estrategias, planes de acción, etc. (Goldhaber, 2000, p.19).

Mientras que (Redding, 1967, p. 57) brinda una clasificación de mensajes más acabada El autor sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, etc. Por su parte, los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con política o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Finalmente, los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y reafirmaciones. Dichas clasificaciones

permiten ser aplicables a cualquier institución. Por tanto, en la presente investigación es la asumida.

A decir de Goldhaber (1984) el propósito de los mensajes hace referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Los mensajes se elaboran y difunden como respuesta a los objetivos y funciones que interesen a la organización y sus miembros. Tienen, además, gran significación dentro del ámbito organizacional y social. Su ordenada orientación les concede importancia al permitir un buen funcionamiento de la empresa y mejores relaciones entre los trabajadores.

(Thayer, 1968, p. 23) presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización que concuerdan con las clasificaciones dadas por Redding (1967). Estas funciones son: para informar, para regular, para persuadir y para integrar. Los mensajes para informar y para persuadir pueden incluirse en la clasificación de mensajes de tarea; las funciones regulatorias se aproximan mucho a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración cumplen unas funciones muy parecidas, a las de los mensajes humanos.

Los mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados. Emplean canales verbales o no verbales, utilizan la estructura formal de la organización o las redes informales. Viajan horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circulan dentro de la organización o rebasan sus fronteras.

- ***Canales de la comunicación***

El canal es considerado el vehículo que ha de producir la transmisión del mensaje a comunicar. “Es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro” (Muriel y Rota, 1980, p. 25).

De acuerdo con las particularidades de los canales, dependerá en gran medida, la correcta recepción de estos mensajes. Por ende, es necesario que las organizaciones identifiquen y acuerden sus medios y soportes de comunicación a sus objetivos y necesidades.

Según Collado (1997) los canales pueden dividirse en: medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

Los canales masivos “hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores”. Están constituidos por la prensa, las revistas, el cine, la radio, la televisión, internet. Los canales públicos permiten una comunicación entre la fuente y un grupo de personas relativamente amplio, como ejemplos de ellos están los boletines y revistas de una empresa, los periódicos internos, murales, los discursos, etc.

Los “canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño”. Una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, y una reunión, constituyen ejemplos de ellos (p.22).

Muriel y Rota (1980) sustentan que los canales pueden dividirse en: canales directos (contacto cara a cara) entre los miembros de la organización y canales mediatizados (uso de la tecnología para el intercambio de mensajes sin interacción física). La presente investigación se acoge a la concepción ofrecida por esta autora pues se considera más completa y supera a la ofrecida por otros autores expuestos anteriormente.

“Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la TV, el fax, el teléfono, el télex, etc.” (Muriel y Rota, 1980 citadas en Trelles, 2004, p. 144).

Por otra parte, “Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.” (Muriel y Rota, 1980 citadas en Trelles, 2004, p. 145). Los canales directos requieren de un contacto más personal, lo cual proporciona que las relaciones entre los públicos internos, y con ello el clima organizacional, sean mucho más favorables.

Los canales más utilizados son los mediatizados, pero las empresas deben considerar la importancia de lograr un equilibrio en la utilización de ambos canales de comunicación, para evitar así, la saturación de algunos, fundamentalmente los mediatizados y revalorizar la importancia de los canales

directos, que resultan imprescindibles para el desempeño de las entidades y permite una retroalimentación instantánea.

- **Flujos**

La dirección (vertical ascendente o descendente y horizontal) que siguen los mensajes en su trayecto por el canal de comunicación, se denomina flujo de comunicación. De acuerdo con el autor Marín citado en Trelles y cols., 2006, p. 41) se plantea:

La comunicación ascendente fluye de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Por comunicación descendente se entiende aquellos mensajes que van desde los niveles superiores hasta quienes ocupan niveles más bajos en la jerarquía organizacional. La mayoría de las comunicaciones descendentes guardan relación con la dirección y control del desempeño. Los superiores asignan tareas, dan instrucciones y evalúan a los subordinados.

La comunicación horizontal constituye el intercambio de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, solución de conflictos. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

- **Las redes de la comunicación**

“Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización” (Muriel y Rota, 1980, p. 293). Estos caminos pueden seguir líneas formales o informales.

"Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción

diagramática de la estructura formal de la misma” (...) “pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, según quién inicia la interacción y de quién responde” (Muriel y Rota, 1980 citadas en Trelles, 2004, p. 146). Generalmente son verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas a las comunicaciones de las tareas empresariales. Estas relaciones son totalmente exigidas y aprobadas por la dirección de la organización.

Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización.

“Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de la red o redes informales” (Trelles 2004, p. 147).

(Muriel y Rota, 1980 citadas por Trelles, 2004) refieren que las redes informales surgen de manera espontánea a partir de la necesidad de satisfacer las exigencias personales de cada trabajador, aumentar las relaciones entre estos y acortar las brechas. Los mensajes, por su parte, emergen de manera abierta, son menos estructurados y menos predecibles.

La clasificación de las redes depende de la vía que se utilice para la transmisión de la información. El uso de ambas resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización (Trelles 2004).

Tanto las redes formales como las informales son importantes, ya que favorecen mejores relaciones entre el público interno. Cada una le aporta al proceso de comunicación elementos válidos, los cuales pueden ser utilizados para transformar una realidad existente en la organización.

- ***Barreras de Comunicación***

Entre los aspectos de comunicación, las barreras son uno de los componentes más importantes a tener en cuenta. Generalmente se denominan barreras de comunicación a todos aquellos elementos que interfieren, o entorpecen, el funcionamiento adecuado de la comunicación como proceso, dado que afectan la comprensión entre los sujetos, lo cual dificulta que el mensaje sea decodificado con calidad.

Las barreras de comunicación son ruidos o factores externos, que afectan el desarrollo eficaz del proceso de comunicación. Estas, según autores como

Sanz de la Tajada (1994) y Sánchez (En Collado, 1997), se pueden clasificar en:

- Distorsiones perceptivas
- Problemas cognoscitivos: están relacionados con el aprendizaje técnico y las experiencias prácticas de los individuos.
- Barreras de rol y status
- Negativismo: frases, palabras, gestos, sucesos, actitudes, que producen efectos contrarios a los deseados en el receptor.
- Barreras psicológicas: relacionadas con los sentimientos y el estado emocional del receptor, y su la personalidad.
- Distorsión serial: la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra, creando malentendidos.
- Sobrecarga de información: es el exceso de información recibida por un individuo, provocando que este no la pueda procesar en forma racional, sistemática y precisa.
- Escasez de información: ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

- **Retroalimentación**

“La retroalimentación es la actividad que cierra el círculo de la comunicación y de hecho se convierte en una nueva comunicación, pero en sentido contrario” (LLuvidez, 2010, p. 98).

La concepción de las organizaciones como un sistema abierto al intercambio con el entorno, que influencia y es influenciada por este, abre la posibilidad de la introducción de un nuevo término: la retroalimentación.

Desde el paradigma de Fernández (1997) “La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional” (p. 23). En concordancia con ello, Marín agrega una serie de principios que deben manifestarse para que la comunicación de retorno sea eficaz, resumidos en: la prontitud, la objetividad, la utilidad de los canales y la confianza (Marín, en Trelles, 2004).

La presencia en las organizaciones de canales implementados para el desarrollo de la retroalimentación, contribuye a disminuir tensiones a lo interno, en tanto mantiene una vía de intercambio continuo entre los miembros, así se desempeña como mediadores de la aceptación y comprensión de los mensajes emitidos. El directivo mantiene una buena comunicación no solo si es capaz de transmitir buenos y efectivos mensajes, la efectividad reside en saber evaluar y escuchar las reacciones que sus palabras produjeron en los miembros de la organización.

Todos los componentes referidos anteriormente, deben estar planificados y articulados con las políticas empresariales en cada una de las organizaciones. Uno u otro elemento se complementan e indistintamente pueden presentarse en una organización y afectar cualquier proceso de comunicación. Por tanto, constituyen dispositivos estratégicos para el logro del desarrollo institucional.

Hoy en día el país trabaja en el perfeccionamiento de las empresas cubanas. Elevar la economía nacional e insertarla al mercado mundial ha sido una tarea asumida por el gobierno a través de los años. La comunicación, a su vez juega un rol necesario en el proceso “es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia en las empresas” (Trelles, 2006, p. 174).

En este proyecto de perfeccionamiento se incluye la variable comunicación como un sistema independiente. El carácter transversal de esta variable posibilita la coordinación de los demás componentes de la organización, así como la gestión de aquellos procesos que permiten acoplar todas las áreas de trabajo.

1.3. La Comunicación Organizacional en Cuba: experiencias en su aplicación

La comunicación en Cuba comienza abordándose en la década de los ochenta y se sintetiza en los años noventa ante la toma de conciencia de su necesario desarrollo. En estos años el país estaba sumergido en una enorme crisis pues había caído el campo socialista, sustento económico más importante del país en aquel entonces.

Las expectativas individuales truncadas o pospuestas, la insatisfacción constante y permanente con el salario detectadas durante los años 70 y 80 en

todas las encuestas incidieron negativamente en la actitud del trabajador, y han ido conformando una cultura de apatía hacia las empresas (Alhama, B., Alonso, F., y Cuevas, R. 2001), y es obvia la necesidad de modificar esa situación.

El país supo recuperarse y desde entonces está empeñado en lograr una empresa difícil para cualquier nación del tercer mundo: desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo niveles de equidad y justicia social. Una de las alternativas asumidas por la sociedad cubana con el fin de promover su desarrollo económico es el denominado Perfeccionamiento Empresarial. A su transcurso se adaptó a las características económicas, políticas, culturales y sociales.

Se considera el Perfeccionamiento Empresarial como un sistema de cambio organizacional. En tal sentido se replantea el problema de la eficacia y la eficiencia organizacionales ubicando al hombre como actor principal (con sus motivaciones, necesidades, opiniones, etc.) del proceso productivo y en concordancia con Cortagerena y Freijedo (1999) tiene como objetivo general obtener beneficios económicos.

Desde la propia enunciación de su aparición, es posible distinguir el reconocimiento que a nivel macrosocial tiene, la participación como premisa para la eficiencia económica en las organizaciones. De ahí se enfatice en la necesidad de generar los espacios para la participación de los trabajadores en la organización.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso complejo. Comprende muchas aristas y puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista y subsistemas; sin embargo, hay un factor común que relaciona, cohesiona y mueve todos estos subsistemas, sin el cual no es posible esa participación ni responsabilidad colectivas: la comunicación (Barreiro, 2000).

La importancia estratégica brindada a las organizaciones cubanas no es muy significativa. Con la implementación del perfeccionamiento empresarial y el sistema de comunicación empresarial incorporado, las miradas al tema adquieren un matiz diferente.

En el artículo 671 del Decreto Ley 281 (2007) se expone: “La Comunicación Empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar (ida y vuelta) los mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con sus directivos, así como entre las empresas y su entorno. La aplicación de un

correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, actitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficacia y rapidez los objetivos de la empresa” (p. 346).

A su vez, según el artículo 693 del Decreto Ley No. 281 (2007) los pasos que debe dar una empresa u organización superior de dirección para implantar el sistema de comunicación empresarial son: escoger asesoría competente que profesionalmente domine el tema de la comunicación, seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación empresarial. De igual modo efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa u organización superior de dirección, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.. Posteriormente, diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa. Justamente, 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. Por último, diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

El perfeccionamiento empresarial se aplica hoy en un gran número de empresas cubanas. Las bases del perfeccionamiento empresarial constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las entidades cubanas puedan realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograrla mayor eficacia y eficiencia.

El perfeccionamiento de la empresa estatal cubana se concibe con la finalidad de incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la organización, pero siempre sobre la base de la participación de los trabajadores, propiciando el desarrollo de la creatividad y compromiso entre los miembros de la empresa. De igual manera apunta a la integración de la empresa, desde su concepción sistémica, como un todo. Entre sus bases se encuentra la necesidad de priorizar espacios de participación colectiva, basados en el análisis y discusión de los principales asuntos de debate. La comunicación se encuentra presente en todos los subsistemas del perfeccionamiento empresarial, da lugar a la

interacción en función de objetos comunes, con el logro, de esta manera, del aumento de la motivación y participación.

Del mismo modo, la capacitación al personal de la empresa, la asesoría a profesionales, la evaluación del estado en que se encuentran los procesos comunicativos y la elaboración de normas para su gestión son aspectos importantes en la implementación de este sistema.

Esta investigación tributa a la tercera de estas condiciones: la evaluación de las características de la comunicación mediante un diagnóstico empresarial. Esta descripción no incluye solamente el interior de la organización, sino que debe implicar el estudio de la relación con sus públicos externos.

En la investigación se asumen criterios de estudio del perfeccionamiento empresarial pues, la empresa sujeta a análisis se encuentra inmersa en este proceso. Aun así, el modelo desarrollado en profundidad es el propuesto por Yarmila Martínez ya que la autora facilita herramientas e instrumentos acordes a la organización y por ende a la investigación realizada.

1.4. Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Cuando se investiga en cualquier organización o empresa acerca de los elementos que conforman los procesos comunicativos es conveniente partir de un diagnóstico. El diagnóstico es la primera fase del proceso de investigación y un método que permite analizar la realidad.

El diagnóstico es una vía de producción de conocimiento sobre cierta realidad, con la particularidad de que existe una voluntad consciente de modificar esa realidad (Bruno, s.f).

Este análisis vale para poner en evidencia los problemas, buscar las causas y los síntomas de una situación conflictiva, y ofrecer vías de acción para resolver los problemas. Pero, reconocer la existencia de un problema y tener la voluntad de instrumentar una política para superarlo, constituye la primera condición para encarar un diagnóstico. Su éxito dependerá entonces, de que las personas involucradas compartan esta necesidad y aporten su actitud proactiva al cambio.

La investigadora Daniela Bruno (s.f) plantea al diagnóstico de comunicación como una herramienta para evaluar las prácticas sociales, a través de la cual se puede obtener un conocimiento sistemático, de las culturas y sus modos de actuación.

Coherentemente con esto, la investigadora argentina Cristina Baccin (En Saladrigas, 2007) aboga por un diagnóstico de comunicación social orientado a formular programas y estrategias pensadas por y para los sujetos. De las concepciones teóricas de ambas autoras, se pueden precisar algunas características de este proceso tales como: es un proceso de conocimiento sistemático, tiene un fin determinado, está orientado a los sujetos, el comunicador social es un mediador, busca comprender lo que sucede en el escenario, su finalidad es corregir los aspectos problemáticos y potenciar aquellos positivos.

Los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes.

De esta manera, se puede afirmar que el diagnóstico detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que la generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

La autora Yarmila Martínez sostiene que "el diagnóstico de la comunicación permite encontrarse a la organización consigo misma, incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr esas metas" (Martínez, 2009, p. 128).

Esta es una definición completa y por ende modelo a seguir en la presente investigación. No solo aborda la manera en que se puede manejar el concepto y sus significados, sino que va más allá, plantea las potencialidades que el mismo tiene para evaluar su estado específicamente en el contexto de las empresas cubanas hoy en día. Con la finalidad de medir su correspondencia con los objetivos y el desarrollo organizacional o no. Por ende, en función de ello poder desarrollar una estrategia y acciones que permitan a los procesos comunicacionales desarrollarse de manera beneficiosa para la organización con y entre sus diferentes públicos.

Este propósito de investigación facilita "al sistema de comunicación institucional ubicar afinidades y áreas de conflicto real y potencial, lo que puede facilitar la armonización entre los intereses de la institución y los de sus públicos objetivos" (Rivero, 2010, p. 18).

Según Muriel y Rota (1980) su aplicación reviste ciertas ventajas para la organización:

- Proporciona información confiable sobre los procesos comunicativos
- Ayuda a establecer las características deseables en dichos procesos
- Permite comparar la comunicación interna en diferentes momentos y bajo diferentes circunstancias
- Ayuda a detectar problemas existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación

A decir de la autora Yarmila Martínez (2009) su aplicación involucra una evaluación no solo del sistema de comunicación que existe en la organización sino también sus resultados, que en definitiva es su finalidad. A la hora de evaluar en primer lugar hay que definir quién es la institución sujeta a estudio, cuál es su razón social y cuál la finalidad de su actividad y en segundo lugar recomienda evaluar el nivel de conocimientos que se tiene sobre la actividad de comunicación, sus áreas de influencia y su importancia para el desarrollo de la institución.

Finalmente se puede concretar que este modelo proporciona las herramientas idóneas para conocer de dónde parte la entidad y hacia dónde va. Permite situar a la gestión de comunicación bajo una misma filosofía empresarial con metas ajustadas, integrando y coordinando los mensajes que se generan indistintamente en las áreas de la organización hacia los públicos con los que interactúa para el logro de las metas y objetivos empresariales. Por ende, la ventaja que tiene es que necesariamente atraviesa a la institución.

Capítulo II

2.1. Referente Metodológico de la Investigación

En el presente capítulo se determina la concepción metodológica de la investigación. Se puntualizan, además, la muestra utilizada y los criterios para su selección. Se expone el procedimiento y las técnicas empleadas en la recogida de información. Finalmente se precisan los principios éticos de la investigación.

2.2. Escenario de Investigación

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de la provincia Sancti Spiritus (EPAI) fue fundada a partir del nombramiento oficial como CEPROY en 1994 y la independencia de la EMPROY No 9 de Villa Clara. Acumula más de 24 años de experiencia y se dedica a la elaboración de proyectos de arquitectura, ingeniería y servicios técnicos. Está asociada al frente de proyectos y es su representante principal en la provincia. Se vincula al resto de las empresas que lo componen dentro del territorio.

La entidad mantiene relaciones con la Empresa de Construcción y Montaje de la provincia en cuestiones tanto metodológicas como de trabajo por ser los ejecutores principales de los proyectos que elaboran.

La estructura empresarial está conformada por seis direcciones funcionales: Dirección General, Dirección Técnica, Dirección de Operaciones, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Capital Humano, Dirección de Logística y seis grupos de trabajo vinculados directamente a la producción.

La empresa es consecuente con los requerimientos técnicos, las exigencias del mercado y la sociedad. Cumple con las normas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

Todas se integran mediante la calificación, competencia y toma de conciencia de todo el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio y el desarrollo sostenible del entorno. Todos los trabajadores de la empresa están comprometidos y responsabilizados con dicha política en aras de lograr una gestión eficaz del sistema.

La entidad realiza todas sus operaciones y procesos de acuerdo con el modelo de Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) del Perfeccionamiento Empresarial (2007). Sus dieciocho sistemas se gestionan bajo el principio de la mejora continua.

Toda organización que aspire a lograr reconocimiento social debe contar con una comunicación efectiva. Un plan de comunicación estratégicamente diseñado acompaña el desarrollo de la empresa. La realización de esta investigación permitirá conocer el estado de los procesos comunicativos hacia el interior de la entidad.

Resulta significativo y pertinente este estudio debido a la carencia de especialistas en comunicación con instrumentos idóneos para profundizar en el tema. Con la capacidad de generar y poner en marcha las nuevas acciones demandadas por la institución en aras de responder con eficacia a las exigencias del mundo actual. Por ello se propone ofrecer información confiable y renovada acerca del estado de la comunicación interna en esta organización. Los problemas existentes en el área de estudio serán analizados y se ofrecerán recomendaciones para el perfeccionamiento de los procesos comunicativos.

2.3. El paradigma cuantitativo como perspectiva de investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Se pueden señalar dos alternativas metodológicas fundamentales en la investigación científica: la cualitativa y la cuantitativa, plantea Hernández, et al. (2014).

La presente investigación se adscribe a la alternativa cuantitativa pues se aborda la realidad de forma objetiva e independiente del investigador. Esta metodología brinda la posibilidad de cuantificar los datos que se adquieren “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al. 2014, p. 4). Este método brinda la posibilidad de formar el estudio con muestras definidas a partir de una población identificada.

Desde dicho enfoque el trabajo investigativo se lleva a cabo de manera ordenada. Cada etapa del proceso precede a la siguiente, no siendo conveniente eludir pasos. De esta forma los resultados se puedan verificar, contrastar y generalizar.

En esta investigación además se manejan algunos análisis cualitativos para obtener un mayor enriquecimiento de los resultados. Hernández, et al. (2014) expresa que un investigador puede utilizar uno u otro método pues, no

depende del paradigma sostenido. Se han utilizado métodos cualitativos dentro de paradigmas cuantitativos, y viceversa.

2.4. Diseño de la investigación

Los estudios de alcance descriptivo miden, de manera más bien independiente, los conceptos o variables a los que se refieren. También pueden integrar las mediciones de cada una de estas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno analizado. Hernández, et al. (2014) expone que el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar qué conceptos, variables y componentes se medirán, y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos).

En función de la alternativa cuantitativa se realiza un estudio descriptivo dirigido a medir y evaluar diferentes aspectos de la comunicación en la empresa. El diseño de la investigación es no experimental, transaccional-descriptivo. Los componentes de la comunicación se estudian en condiciones normales del campo, sin manipulación de las variables, en un período de tiempo determinado, de enero a julio de 2021.

En correspondencia con lo anteriormente planteado, se define como interrogante científica de la investigación: ¿Qué características posee la comunicación organizacional en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería?

Para dar respuesta a dicha interrogante se plantea como *Objetivo General*:

- Diagnosticar la comunicación organizacional en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).

Como *Objetivos Específicos*:

- Identificar los aspectos de carácter general u orientativo en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Determinar los aspectos de carácter estratégico de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Examinar los aspectos de carácter funcional de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Describir los aspectos y contenidos de comunicación de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).

2.5. Operacionalización de la variable

Variable de investigación: Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Definición conceptual: "El diagnóstico de la comunicación permite encontrarse a la organización consigo misma, incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr esas metas" (Martínez, 2009, p. 128).

Definición real: El diagnóstico de comunicación permite encontrarse a la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus consigo misma, incluye un análisis de quién es, hacia dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar para el desarrollo de las metas de la entidad.

Definición operacional:

- Aspectos de carácter general u orientativos sobre la organización
 - Nombre, razón social, finalidad.
 - Nivel de conocimientos sobre aspectos relacionados con la comunicación.
- Aspectos de carácter estratégicos
 - Existencia o no de un planteamiento estratégico de la entidad
 - Visión estratégica, objetivos que se derivan de ella y evaluar si hay correspondencia con la realidad organizacional
 - Capacidad con que cuenta la organización
- Aspectos de carácter funcional
 - Organización estructural y funcional de la organización
 - Cumplimiento de los objetivos
 - Sinergia de los procesos
 - Barreras de comunicación
- Aspectos propiamente de la actividad de comunicación
 - Públicos con los que interactúa la organización
 - Formulación de su identidad
 - Establecimiento de los procesos comunicativos
 - Mensajes
 - Flujos de comunicación
- Aspectos de contenido de comunicación
 - Planteamientos conceptuales de comunicación
 - Definición de mensajes para los diversos públicos

- Aspectos relacionados con la imagen

2.6. Selección de la muestra

La muestra constituye una parte muy importante para la investigación. Es necesario elegir adecuadamente según las exigencias del estudio. En concordancia con (Hernández, et al. 2014) “en la metodología cuantitativa existen varios tipos de muestreos, los cuales responden a las características particulares de las investigaciones, así como a las posibilidades de aplicación de los resultados obtenidos” (p. 206).

- *Muestra #1*

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería cuenta con 97 miembros que componen la población de público interno. A partir de esta cifra se seleccionó la muestra para la aplicación de encuestas a los trabajadores de la entidad, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Al hacer esta selección se calculó el tamaño de la muestra (n) partiendo del tamaño de la población (N) y asegurando un margen de error menor que 0.05 Hernández, et al. (2014).

Las poblaciones para aplicar los instrumentos pueden ser finitas o infinitas. Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente expresión (Colectivo de autores, 2011):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

(Finitas)

N (Total de la población) = 86

Z_α (percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador) = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p (proporción esperada) = 5% = 0.05

q = 1 – p (1-0.05 = 0.95)

d (margen de error o desviación del valor real estimado) = 5%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{86 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05^2 * (86 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95)}$$

$$n = \frac{15.692936}{0.2125 + 0.182476}$$

$$n = \frac{15.692936}{0.394976}$$

n= 39.731366≈40

R/ El tamaño de la muestra es aproximadamente 40.

- *Muestra #2*

Se utilizó además un muestreo no probabilístico intencional de sujetos tipos, pues Hernández, et al. (2014) refiere que, en esta tipología muestral para este tipo de estudio, no se requiere de una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

En el caso de las entrevistas, se aplicaron a los cuadros de la entidad con el objetivo de aportar experiencias en la gestión de comunicación organizacional.

Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Responsable de comunicación y/o de perfeccionamiento empresarial
- Disposición de participar y colaborar con la investigación.
- Cuadros de la EPAI

La muestra quedó conformada por once sujetos

- *Muestra #3*

Por otra parte, para analizar el público externo se empleó como técnica las encuestas, recurriendo a clientes, proveedores, competencia y actores de la comunidad que constituyen los públicos específicos de interés para la organización. En este sentido se aplica igualmente un muestreo no probabilístico intencional de sujeto tipo. La muestra quedó conformada por 23 sujetos:

Cientes:

- Empresa Eléctrica Provincial
- Director UEB Atención al Cliente
- Instituto de Recursos Hidráulicos

- Especialista de Recursos Humanos
- MINTUR
- Especialista Principal Comercial
- ETECSA Sancti Spíritus
- Especialista de Calidad
- Empresa de Construcción y Montaje de Sancti Spíritus
- Especialista de Calidad

Proveedores:

- ETECSA Sancti Spíritus
- Especialista de Calidad
- Empresa de Monta Carga (MONCAR)
- Especialista Comercial
- DESOFT
- Especialista en Informática
- DIVEP
- Especialista Comercial
- EMI
- Técnica en Gestión Empresarial

Competencia:

- Empresa de Proyectos Agropecuarios (EMPA)
- Especialista de Calidad
- Instituto de Proyecto Azucarero (IPROYAZ)
- Especialista de Operaciones
- Arquitectos de la Comunidad
- Arquitecto principal

Actores de la Comunidad:

- Directivos de la Provincia (PCC, Poder Popular Municipal y Provincial).
- Comunicadores de medios masivos (TV, radio, prensa nacional y especializada).
- Delegados de la Comunidad: Organismos políticos y de masas del territorio. (CDR, Circunscripción, vecinos, otros).
- Estudiantes universitarios.
- Opinión pública en general.

Para ello se establecieron los siguientes criterios de inclusión de acuerdo con las metas e intereses de la investigación:

- Conocimiento básico sobre aspectos de comunicación
- Tener más de cinco años de experiencia y contacto con la entidad
- Voluntad de colaborar con la investigación

2.7. Etapas de la investigación

De acuerdo con la bibliografía consultada, y adaptando el contenido de dicha revisión a las características específicas de esta investigación se pueden declarar dos etapas en este estudio.

1) Primera Etapa

Tiene como objetivo fundamental lograr una familiarización del investigador con la organización objeto de estudio. Implica además la elaboración de los instrumentos a utilizar durante el transcurso de la investigación. Los métodos, instrumentos y técnicas elaborados y utilizados en este trabajo son:

- Análisis de documentos oficiales

Como su nombre lo indica, cuando se habla de análisis documental se refiere al estudio de un documento, puesto que, antes de iniciar cualquier tarea resulta necesario orientarse en las características de la empresa, de ahí la importancia que se le concede.

El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la entrevista semiestructurada y los cuestionarios.

“Incluyen registros, actas de evaluación, reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc” (Álvarez, 1997, citado en Castillo, 2002, p. 49) Por su parte, Hernández, et al. (2014) expone que la revisión de los documentos consiste básicamente en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación.

Se analizaron documentos oficiales tales como:

- Historia de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Manual de Identidad Corporativa de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Estrategia de Comunicación del 2019-2021

- Actas de reuniones
- Asambleas de afiliados, Consejos de dirección, etc.

Este método fue utilizado para confeccionar los capítulos I, II y III aportó una sistematización teórica sobre comunicación organizacional. En el orden metodológico se aplicó con el objetivo de lograr la familiarización del investigador con la organización objeto de estudio. Además, se utiliza con el objetivo de identificar los aspectos de carácter general y estratégico de la organización. También explorar la composición funcional de la entidad y describir los elementos de la comunicación presentes en los documentos oficiales (Ver Anexo II).

- Cuestionario

“El cuestionario/encuesta o entrevista cuantitativa consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” Chasteauneuf (2009) en concordancia con ello Brace (2013) agrega que: “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Citados en Hernández, et al., 2014, p. 250).

Sánchez Suárez (2013) plantea que para elaborar esta técnica hay que establecer relaciones precisas entre las variables del estudio y las preguntas (abiertas, cerradas o mixtas) que se conciben. Igualmente, debe tomarse en consideración la compatibilidad de códigos entre el investigador y los sujetos encuestados, sobre todo en aspectos relacionados con el lenguaje, el nivel educativo y el contexto en que viven los ciudadanos.

Las instrucciones, tan importantes como las preguntas, deben ser claras para los usuarios a quienes van dirigidas. Se deben dejar esclarecidos los propósitos del cuestionario, así como garantizar la confidencialidad de la información. Esto ayuda a ganar la confianza del respondiente.

Para la aplicación de las encuestas se tomó la Muestra #1 y la Muestra #3 con el objetivo de diagnosticar el estado de la comunicación organizacional en la entidad (Ver Anexos III y IV).

- Entrevista Semiestructurada

Este tipo de entrevista, a decir de Saladrigas y Alonso (2005) es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona, y cuyo objetivo es facilitar información verbal sobre determinados hechos o el

comportamiento de individuos que resultan de gran interés para la investigación.

Esta herramienta facilita la recogida de información a través de la comunicación. En su transcurso el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas por el investigador en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. La entrevista semiestructurada es más flexible y abierta. Aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador (Ver Anexo V).

Este tipo de entrevista es adaptable y susceptible de aplicar a todo tipo de sujetos en situaciones diversas. Profundiza en temas de interés y orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas que no son conocidas. Para la realización de las entrevistas se empleó la Muestra #2, buscando alcanzar los siguientes objetivos:

- Conocer las principales características de la comunicación organizacional en la empresa desde la perspectiva de sus cuadros
- Identificar las concepciones de los cuadros en cuanto a comunicación
- Determinar la existencia de un planteamiento estratégico.
- Analizar las principales dificultades (barreras) en la comunicación
- *Segunda Etapa*

Esta etapa, pudiera denominarse de síntesis de la aplicación de los instrumentos. Expone la forma en que se analizaron los datos, partiendo del análisis de cada uno de los instrumentos aplicados y la aplicación del método de triangulación metodológica de la información que permite alcanzar el conocimiento real de la situación que se estudia.

Procedimiento utilizado para el análisis estadístico de entrevistas y las encuestas:

Preguntas cerradas: Se analizaron a través del procesador estadístico SPSS (Statistical Processor for Social Science) para WINDOWS, Versión 10.0; el mismo contribuyó a realizar un análisis de frecuencia de los datos resultantes.

Preguntas abiertas: Se aplicó la técnica de análisis de contenido. Se revisaron todos los cuestionarios y entrevistas con el fin de encontrar y clasificar los patrones generales de respuesta. Según la frecuencia con la que estas aparecieron y de acuerdo con un criterio lógico y excluyente. Se listaron e

identificaron con un valor numérico para que cada patrón se correspondiera con una categoría de respuesta.

A los datos obtenidos en los diferentes momentos de la investigación, se les realizó análisis de contenido.

Kerlinger (1986) citado en (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 66) refiere que es “un método de investigación que se dedica a la descripción objetiva y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”.

A decir de las investigadoras (Alonso y Saladrigas, 2002, p. 66) este método de investigación es objetivo, porque las categorías utilizadas deben ser precisas, de manera que diferentes analistas puedan obtener los mismos resultados. Sistemático, porque el contenido debe analizarse con un plan predeterminado y sin prejuicios, analizándose todo el contenido. Cuantitativo, porque aunque conlleva análisis cualitativo, siempre los resultados deben expresarse en forma numérica. Y del contenido manifiesto porque debe leerse “en las líneas” y no “entre las líneas”. El contenido se codifica y categoriza en términos de lo que se dice, aun cuando posteriormente se realizan inferencias.

2.8. Procesamiento de la información

Se aplicó el método de triangulación metodológica de la información que consiste en el enfrentamiento de los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos para constatar coincidencias y distancias entre los datos y obtener así, definitivamente, los resultados de la investigación.

Los resultados obtenidos se analizaron mediante el análisis matemático estadístico. Fueron contrarrestados por análisis descriptivos interpretativos.

Estas técnicas aplicadas permitieron operatividad y rapidez en el análisis de los datos recopilados, a su vez proporcionó el análisis cualitativo de dichos datos, facilitando una mayor fortaleza en los resultados.

2.9 Principios éticos considerados en la investigación

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta los principios éticos de la ciencia. En este sentido fue respetada la confidencialidad de toda la información referida por los sujetos de investigación. Se aseguró a estos que no se identificarían en ningún momento ni su nombre ni ninguno de sus datos personales.

Capítulo III: Análisis de los Resultados

3.1. Análisis por indicadores

En el capítulo se presenta la información compilada de los datos obtenidos a partir de la aplicación de las diferentes técnicas trabajadas en el campo investigativo. Para el posterior análisis de los mismos se toman como referentes los indicadores propuestos en el capítulo metodológico, para luego realizar un análisis integral de los resultados.

En el desarrollo de esta primera etapa, se realizó un estudio exhaustivo de los documentos oficiales en la empresa. Además, se aplicaron entrevistas al público interno de la institución, así como cuestionarios a informantes claves de la comunidad.

3.1.1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización

Mediante este indicador se analiza el nombre de la institución y su razón social, así como el nivel de conocimiento sobre la comunicación y manejo de sus términos.

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería fue fundada a partir del nombramiento oficial como CEPROY en 1994 y la independencia de la EMPROY No 9 de Villa Clara. Tiene más de 25 años de experiencia dedica a la elaboración de proyectos de arquitectura, ingeniería y servicios técnicos, asociada al frente de proyectos y es su representante principal en la provincia. Se relaciona con el resto de las empresas que lo componen dentro del territorio.

Lo documentos analizados muestran en un 100% quien es la entidad; su nombre, razón social asimismo presentan coherencia entre ellos. En las entrevistas al público externo se evidencia el nivel de conocimiento acerca de su razón social, los servicios que oferta, así como la naturaleza de su relación con la organización. El 100% de los encuestados dominan cuál es el vínculo laboral que poseen con la entidad, de igual modo califican de “buena” las relaciones que poseen.

Solo el Manual de Gestión de comunicación de la institución del año 2018 referencia los términos y aspectos relacionados con la comunicación. En ese sentido citan que “la comunicación es fundamental en cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con el personal para lograr el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento”. Comprende la

comunicación como todo un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y las partes interesadas donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada. Declara además la alienación entre la cultura organizacional y sus valores corporativos para “la elevación de la motivación, sentido de pertenencia e integración de los trabajadores”.

En consonancia con los resultados de los documentos oficiales, los cuestionarios al público interno manifiestan una comprensión de la comunicación como interrelación entre las personas y transmisión de información.

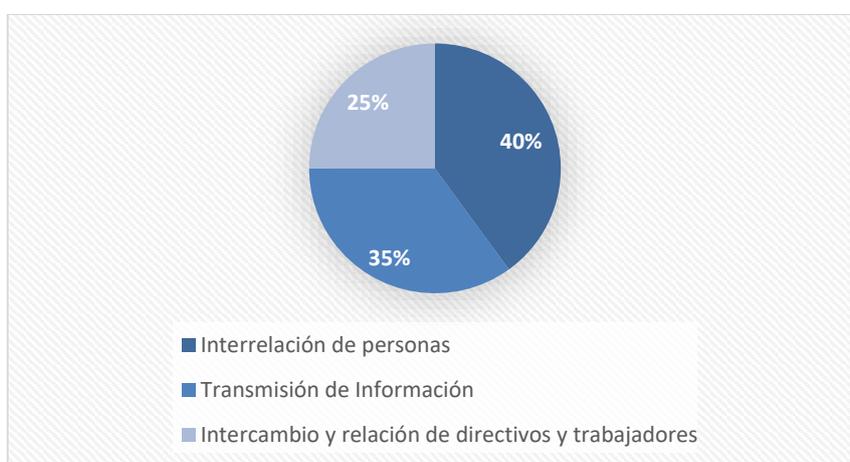


Figura 1: Concepto de Comunicación que se maneja en la Empresa.

Elaboración propia.

Por su parte, los sujetos entrevistados ofrecen diferentes puntos de vista que van desde ver la comunicación como “formas y métodos” hasta enmarcarla en “la gestión del conocimiento”. Tampoco logran manejar adecuadamente los términos de la comunicación, hecho que se manifiesta en un 94%.

“La comunicación es vista incluso desde quienes dirigimos como la transmisión de información que necesitamos que llegue para el adecuado cumplimiento de la tarea”

“Considero que a la comunicación en la empresa se le da importancia ya que a través de ella se informa y se comunica temas de interés para la entidad, o sea, es vista como transmisión de información.” La diversidad de respuestas y los desaciertos en ella, evidencian un conocimiento incipiente sobre el tema.

Con respecto a la importancia que estos le conceden especialmente a la comunicación interna, se pudo precisar que las respuestas coincidieron en el

100% de los casos que esta es de máxima prioridad. Tributa al logro de los objetivos empresariales pues permite afianzar las relaciones tanto personales como profesionales de los trabajadores. Igual significación adquiere la presencia de un área dedicada al tratamiento de esta materia en la empresa. Uno de los entrevistados afirma: “El encargado de manejar la comunicación, será el que materialice los beneficios que tiene a través de las acciones que lleve a cabo, por eso es tan importante para la empresa”.

Con respecto al indicador se puede concluir que existe una coherencia, comprensión y buen manejo del nombre y la razón social de la entidad. No obstante, se aprecia una ambigüedad, y una visión transmisiva del concepto de comunicación. Aunque sí reconocen la importancia de la comunicación y sus beneficios para el logro de los objetivos institucionales.

3.1.2. Aspectos de carácter estratégico

En este indicador se analizan los planteamientos estratégicos: misión, visión y el objeto social. Los mismos están plasmados en el 100% de los documentos oficiales.

Existe una consonancia en cuanto al nombre de la entidad y el objeto social de la empresa ya que este último consiste en brindar servicios técnico-profesionales de proyección, diseño, ingeniería, consultoría y topografía aplicados a la construcción e integrados de ingeniería para inversiones y obras. En cuanto a la misión se fundamenta en prestar servicios y bienes a los inversionistas en sus etapas de concepción y ejecución con la calidad requerida y contabilidad satisfactoria; a partir de su capital humano que garantiza profesionalidad. Todo ello posibilita la eficiencia, eficacia y competitividad en sus gestiones y servicios, conservando el patrimonio y el medio ambiente, en función de satisfacer las exigencias de los clientes.

La visión por su parte, declara ser empresa líder en la prestación de servicios y bienes a los inversionistas con alta eficiencia y profesionalidad a partir de la integración de la técnica/tecnología, presupuesto, plazos y calidad, certificando los Sistemas Integrados de Gestión, fruto de la experiencia adquirida por su capital humano experto en gestiones, procesos y en las diversas disciplinas técnicas del diseño y los servicios técnicos, conservando el patrimonio y el medio ambiente, lo que garantiza la plena satisfacción de los clientes. La

misma detalla la proyección futura de la institución en función de la misión por tanto están en total correspondencia.

Finalmente se evidencia en un 100% de los documentos analizados que existe un planteamiento coherente en cuanto a la misión y visión de la empresa correspondiéndose fielmente con la realidad organizacional.

Por otro lado, en los cuestionarios al público interno se evidencia un conocimiento básico de la misión de la empresa (83%) y un desconocimiento de la visión (57%).

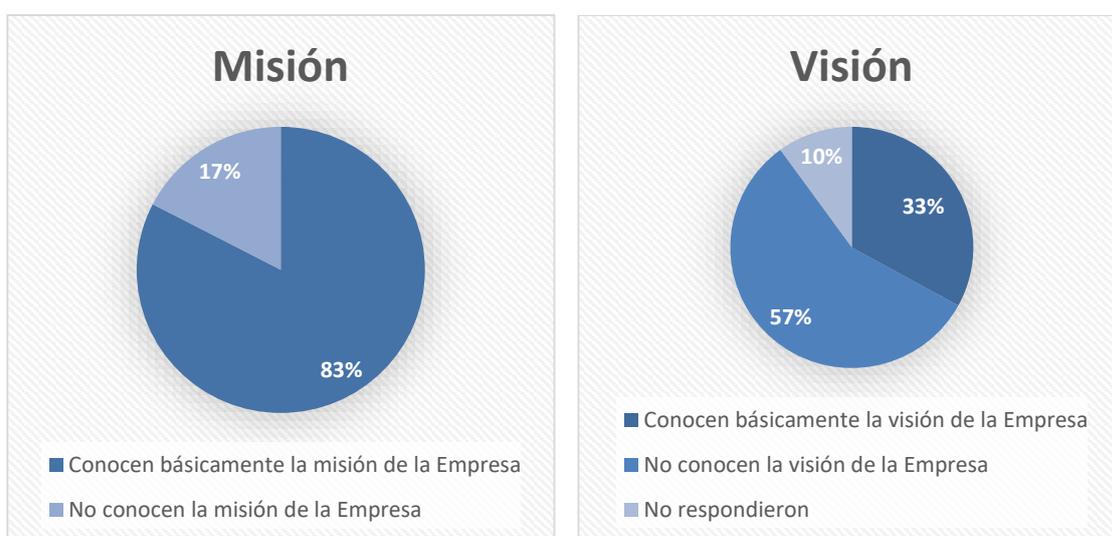


Figura 2: Dominio de la Misión y la Visión en los trabajadores

Sin embargo, un 95% de los encuestados dominan perfectamente estos temas, y coincidentemente son trabajadores con años de experiencia en la entidad.

En cuanto a la entrevista, solamente el 51% de los directivos enunció correctamente la misión, el 41% parcialmente y el 8% no la declaró. Con respecto a la visión existen más desaciertos ya que solo un 24% la expresó de manera correcta, el 66% parcialmente y el 7% no supo responder. Se pudo detallar que el resultado de estos datos se deriva de sus experiencias laborales en la Empresa. Declararon que la misión y visión actualmente se corresponden con la realidad existente, aunque no sea de su dominio.

A modo de conclusión se detectan grandes problemas y deficiencias en el conocimiento de los aspectos estratégicos de la entidad. Pues si bien existe una coherencia entre estos planteamientos, los esfuerzos comunicativos dedicados a su divulgación han sido escasos o deficientes. Los trabajadores carecen de un total conocimiento sobre aspectos tan básicos como la visión y

visión de la empresa. Esto demuestra que el eje de las acciones debe ir en función de incentivar el conocimiento y el manejo de estos términos en trabajadores con menos años de experiencia en la institución.

Dichos planteamientos estratégicos deben tener una coherencia con las existentes posibilidades de la entidad y de la fuerza laboral, con vistas a optimizar el logro de los objetivos propuestos. Deben quedar explicitados en la misión y visión en función de los reajustes requeridos y de un sedimento en la proyección estratégica de la entidad.

3.1.3. Aspectos de carácter funcional

En este indicador se analiza cómo está organizada estructural y funcionalmente la empresa para el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus objetivos.

Los aspectos de carácter funcional de la empresa se muestran en el 85% de los documentos consultados. Está organizada estructural y funcionalmente para el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus objetivos (Anexo V). En esta revisión se expone una estructura organizativa compuesta por director general que media la relación entre las distintas direcciones y sus departamentos, conforme a la estructura jerárquica establecida en el organigrama. O sea, varias direcciones subordinadas a la alta directiva se componen por los correspondientes subdirectores que constituyen los responsables de cada área de trabajo.

En cada dirección se encuentran las funciones de los técnicos y especialistas, que forman cada uno de los departamentos que la totalizan. Al director general se le supeditan la Dirección de Contabilidad y Finanzas, la Dirección de Capital Humanos, la Dirección Técnica, la Dirección de Operaciones y Dirección de Logística, a un mismo nivel en el organigrama; y en otro nivel de jerarquía inferior los grupos de trabajo correspondientes a dichos departamentos (Ver

Anexo II. Guía para la revisión de documentos oficiales

Objetivos

- Identificar rasgos generales de la organización
- Explorar el estado actual de la comunicación interna de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus
- Analizar Misión y Visión de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus
- Identificar aspectos de carácter estratégico
- Identificar la proyección estratégica a partir de los objetivos, valores y principios que la sustentan
- Caracterizar el sistema de información y comunicación de la empresa

Documentos revisados

- Historia de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Manual de Identidad Corporativa de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Estrategia de Comunicación del 2019-2021
- Actas de reuniones
- Asambleas de afiliados, Consejos de dirección, etc.

Indicadores

Características de la entidad (historia)

Objetivos estratégicos (Proyección estratégica).

Estructura organizativa.

Caracterización de los públicos

Funciones de la comunicación respecto a:

- Niveles de organización de la comunicación
- Valores institucionales
- Planeación estratégica de la comunicación
- Acciones de comunicación
- Funciones del responsable de comunicación
- Existencia de objetivos de comunicación.

Anexo III. Cuestionario al público interno).

En cuestiones de instalaciones cabe destacar que el 100% de los departamentos se encuentra en óptimas condiciones laborales, climatización, medios tecnológicos como computadoras e impresoras, iluminación, materiales a disposición de los empleados. Lo que favorecen el mejor funcionamiento de las actividades laborales y productivas, en el cumplimiento de los objetivos diseñados.

En las entrevistas se constata que, aunque la empresa trabaja en perfeccionar y reestructurar sus condiciones tecnológicas, debido a las circunstancias actuales del país, se ha visto en la necesidad de modificar diversas rutinas en relación a sus condiciones de trabajo. “Tal es el caso del ahorro energético durante tres horas de su horario laboral diario, el uso restringido de los aires acondicionados, el uso moderado de materiales de trabajo como las hojas, y el uso limitado de la Internet”.

Finalmente se evidencia la organización estructural y funcional para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos donde cobra sentido la comunicación proporcionándole su merecida importancia. Se evidencia la sinergia del proceso comunicativo en el 84% de los documentos analizados: “La comunicación se considera la relación entre todas las actividades priorizadas o no de la organización, la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad, es el soporte que da vida a cualquier institución para alcanzar sus objetivos y cumple diversas funciones administrativas.”

Con respecto al cuestionario, el 69% del público interno analizado defiende tener buenas condiciones laborales, y a pesar de tener problemas vinculados a determinados hábitos cotidianos, el 58% manifestó poseer una conducta solidaria con los compañeros. Las direcciones y departamentos cooperan entre sí para un 89%, solamente el 3% alegó lo contrario. Dichos porcentajes confirman la existencia de un clima laboral armónico, con muy buena colaboración en el trabajo para el 60%. El 66% del público interno reconoció líderes entre sus compañeros de trabajo, incluso coincidieron varios nombres sugeridos mientras el 34% no lo reconocieron.

Conforme a su funcionalidad, cada departamento tiene definidas de forma precisa cuáles son sus objetivos y funciones específicas. Cuentan con

categoricos objetivos y metas que son afines a cada una de las áreas de trabajo. El 89% están conscientes de la existencia de un sistema de evaluación como profesional. El 94% posee conocimiento sobre los contenidos a evaluarle en su labor. Cada departamento tiene bien delimitadas sus funciones en el documento oficial Manual de Organización, así como la descripción del contenido de trabajo.

Los directivos entrevistados manifiestan en el 100% de sus respuestas que en la entidad se ha trabajado en función de una estructuración lo más organizada posible. “Cada área está integrada por sus respectivos trabajadores que trabajan en función de lograr el cumplimiento de sus objetivos”.

Igualmente, hacen alusión al tratamiento que tuvo en la dirección la presentación de los documentos que rigen el sistema de comunicación de la empresa. De esta forma se verificó que estos se discutieron en consejos dirección, por ejemplo, los manuales y procedimientos confeccionados se llevaron a análisis previo a su aprobación pues no solo rigen el quehacer del área comunicativa, sino que implican a toda la entidad. Por otro lado “los planes anuales de comunicación también son confeccionados y debatidos antes de su aprobación. También se lleva a discusión en los consejos de dirección el cumplimiento de sus objetivos y acciones de acuerdo a las fechas previstas.” Estos debates enriquecen el conocimiento de las diferentes áreas de la entidad sobre la comunicación y los beneficios que esta podría aportar.

A través de la entrevista se comprobó que, aunque cada área se encuentra estructurada y funcionalmente acorde a sus objetivos, la comunicación carece de ello. “La comunicación en la empresa es trabajada desde el departamento técnico y su encargado es un trabajador que ha recibido capacitación sobre elementos básicos de la comunicación”. “Sus bases no están sentadas ya que no posee un espacio destinado meramente a su desarrollo como tampoco cuenta con un especialista encargado de la materia”. Lo antes expuesto demuestra que a pesar de no existir la plaza del comunicador creada se le concede importancia y se trabaja en su desarrollo y mantenimiento lo que evidentemente no con la calidad requerida.

Esto constituye una debilidad y una barrera para el desarrollo del proceso comunicativo en la entidad, el 85% de los entrevistados de una manera u otra lo manifiestan en sus comentarios.

De igual modo cabe destacar el reconocimiento de algunas barreras comunicativas: centralización de la información en los directivos (45%); insuficiencia de la información (29%). “Al quedarse la información a ese nivel se crean baches informativos. A veces el trabajo es doble, o no alcanza el tiempo, o te das cuenta que hay que hacer más de lo que pensabas (...) El lenguaje está acorde, la información en su contenido está bien, lo que sucede es que no llega toda la información, y luego nosotros tenemos que preguntar por eso o sencillamente cuando hacemos un trabajo nos dicen: eso existe ya”. Los directivos reconocen que las barreras comunicativas interrumpen el correcto cumplimiento de las funciones y objetivos organizacionales. Si una información llega distorsionada a la persona que está en la obligación o la que está facultada, o la responsable por el cumplimiento de la actividad laboral, entonces no lo desarrolla como se desea.

A modo de conclusión se percibe una estructura coherente y funcional para el logro de sus metas y objetivos. Asimismo, existen condiciones tecnológicas y físicas adecuadas para el desempeño exitoso de las funciones laborales. No obstante, se hace evidente la necesidad de contar con un especialista en comunicación, que sea capaz de gestionar eficazmente la comunicación y contrarrestar las barreras de comunicación presentes en la institución.

3.1.4. Aspectos de la actividad de comunicación

En este indicador se analizaron los públicos con los que interactúa la organización, los rasgos y valores corporativos, así como lo relacionado propiamente a la actividad de comunicación manifestado en flujos, mensajes y canales.

La actividad de Comunicación se encuentra descrita en el 84% del documento. Según la plantilla oficial de la entidad, los públicos internos se componen de 97 trabajadores, 1 cuadro directivo y 10 cuadros ejecutivos.

La composición profesional y técnica de los trabajadores se comporta de la siguiente manera:

Tabla 1: Composición Profesional y Técnica de la Empresa. Fuente: Elaboración personal.

Composición Profesional y Técnica	Cantidades
Máster	9

Arquitectos	20
Ingenieros Civiles	15
Ingenieros Eléctricos	4
Ingenieros Mecánicos	4
Ingenieros Hidráulicos	4
Ingenieros en Telecomunicación y Electrónica	3
Ingenieros Industriales	3
Ingenieros Informáticos	2
Licenciado en Contabilidad y Finanzas	1
Licenciado en Ciencias de la Computación	1
Licenciado en Educación (Lengua Inglesa)	1
Licenciados en Derecho	3
Licenciados en Estudios Socioculturales	2
Licenciados en Educación en la especialidad de Construcción Civil	11
Técnicos medios	9
Operadores	10

En el 67%% de los documentos se define la cantidad de trabajadores y el nivel de escolaridad que poseen, también se hace una descripción de sus rangos de edades y otros aspectos como los años de trabajo en la organización. A pesar de esto, quedan detalles que se exigen por la Resolución 281/07 que no se encuentra descritos en el mapa de públicos, entre ellos las funciones que desarrollan dentro de la empresa y el sexo. También se realiza un análisis de los esfuerzos de comunicación que se deben hacer hacia los mismos.

El cuestionario aplicado al público interno permitió contrastar esta información y mostró la distribución de trabajadores entre directivos y subordinados, el género, el grado de escolaridad y la edad promedio:



Figura 3: Distribución de trabajadores de la Empresa

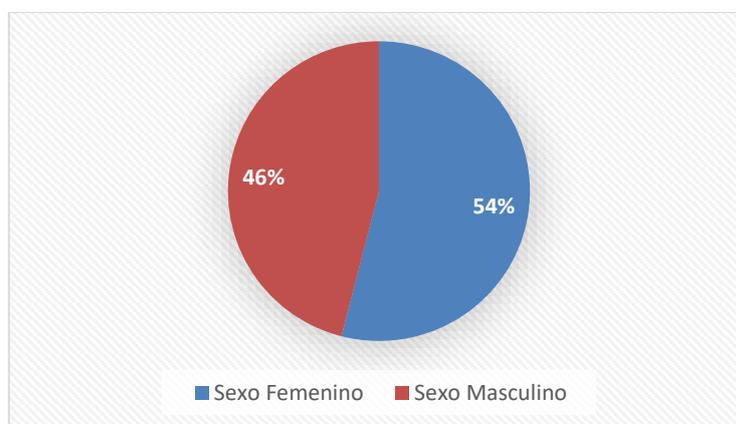


Figura 4: Género del público interno

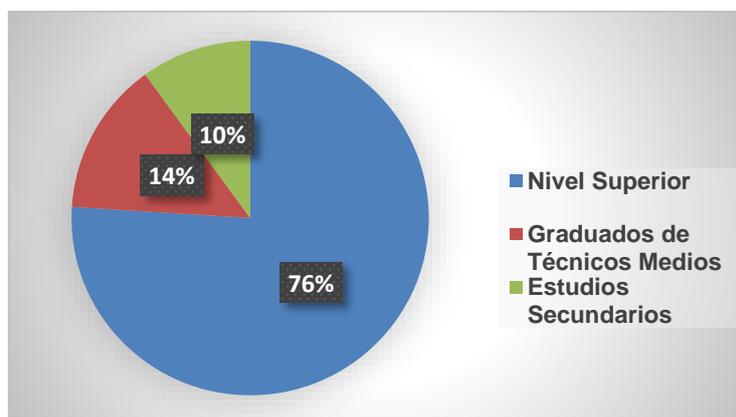


Figura 5: Grado de Escolaridad

La edad promedio de los trabajadores del centro oscila entre los 31-50 años. En relación a la distribución física de los departamentos, el 100% radica en la empresa.

A modo general, predomina el nivel de educación superior, existe mayor personal femenino que masculino y la totalidad del público interno radica en la entidad.

Referente a los públicos externos, estos no se encuentran definidos en todos los documentos analizados ocupando de esta manera un 94% en ellos. La empresa los define como “los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo de la institución, lo afectan o son afectados por él en función de lograr los objetivos de ambos”. Están constituidos por:

- Directivos de la Provincia (PCC, Poder Popular Municipal y Provincial).
- Entidades relacionadas con el sector.
- Clientes, proveedores y competidores.
- Medios masivos de comunicación (TV, radio, prensa nacional y especializada).
- Comunidad: Organismos políticos y de masas del territorio. (CDR, Circunscripción, vecinos, otros).
- Organismos de la Defensa.
- Asociaciones y organizaciones: (UNAICC Provincial y Nacional, ANEC, ANIR, BTJ, UJC, PCC).
- Estudiantes de carreras universitarias y cursos afines con nuestro sector.
- Opinión publica en general.

En otros aspectos indagados se constata que la dirección de la empresa ha implementado el Sistema de Dirección y Gestión, desarrollando la aplicación de la Dirección por Valores. Se han identificado y compartido con todos los trabajadores para lograr el cumplimiento de la estrategia integral, la aplicación de este Sistema de Dirección por Valores ha estado dirigido a definir la filosofía de trabajo del equipo de dirección de la empresa y los principios de actuación para lograr retos y objetivos previstos. Es notoria el tratamiento dado y se manifiesta en el 100% de los documentos analizados.

En los documentos se definen los Valores Compartidos percibidos en la entidad como aquellos “valores básicos”, que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización, deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en la empresa para poner en marcha la misión y la visión. Los valores compartidos reflejados en el centro son los siguientes:

- Profesionalidad
- Trabajo en equipo

- Productividad

Los Valores Tácticos de plasman como los valores claves, seleccionados del conjunto de valores tradicionales, son los que debe guiar la conducta cotidiana.

Hoy en día los reflejados en el centro son:

Ética, sencillez, creatividad, eficiencia y sentido de pertenencia.

Además, se tiene documentado proponer la creación de una comisión en la edición correspondiente al fórum de base que se nombre Pensamiento Político que relacione específicamente las enseñanzas de cada una de las ponencias, la vigencia y análisis de la capacidad para identificar lo esencial del trabajo, el nuevo aporte del trabajo y de esta forma conocer las creaciones y las ideas del pensamiento analizado.

Analizando el cuestionario aplicado al público interno se corroboraron los datos y se precisó que al trabajador como rasgo identitario se le define por su estabilidad en el puesto de trabajo, por su eficiencia, disciplina laboral e innovación. Los encuestados lo consideran de esta manera:

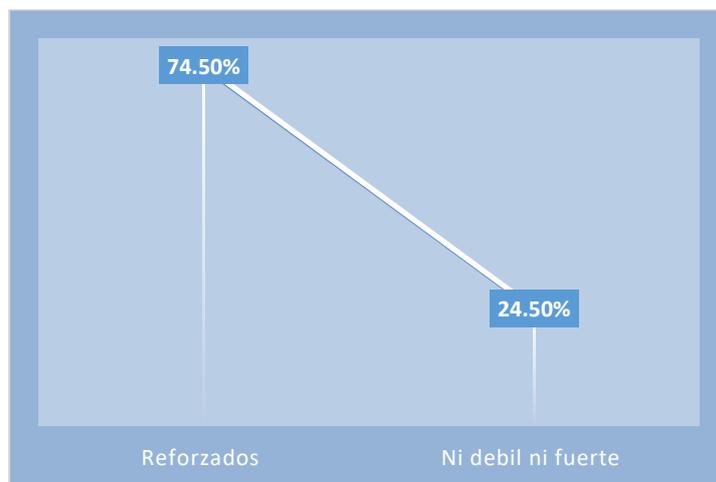


Figura 6: Rasgos Identitarios de la Empresa

Los datos obtenidos arrojaron que en la empresa sí se ha implementado el Sistema de Dirección y Gestión, desarrollando la aplicación de la Dirección por Valores, los que se han identificado y compartido con todos los trabajadores para lograr el cumplimiento de la estrategia integral. Su aplicación ha permitido definir la filosofía de trabajo del equipo de dirección de la empresa y los principios de actuación. Los valores corporativos que sobresalen en la encuesta son: “la productividad, el trabajo en equipo y la profesionalidad”.

Al respecto, uno de directivos en la entrevistados agrega: “La formación de valores en las nuevas generaciones específicamente en los cuadros y reservas

de la empresa es importante para conocer el significado de la historia y las ideas entre jóvenes y trabajadores, demostrando la vigencia de la frase de Fidel “Revolución es Construir”, en el sector de la construcción y como se hacen realidad los principios y la política teniendo en cuenta el concepto de Revolución”.

La entidad muestra en sus documentos la claridad que poseen sobre los flujos de información y su funcionalidad ya que así lo manifiesta el 84%. En el sistema de comunicación interno de la empresa se adoptan flujos de comunicación tanto ascendente, descendente y horizontales. Existe la prevalencia de unos más que otro en dependencia del cauce de información que se produzca. Esta explicación se detalla posteriormente y se encuentra reflejada en el (Anexo VI).

Ascendentes: se origina de algún punto de la organización a fin de informar, aconsejar o influir. Se produce de un nivel jerárquico menor a uno mayor.

Descendentes: se origina de un nivel jerárquico mayor a uno menor, entra en contacto con las necesidades de los empleados, incluye procedimientos para la recepción interna de información sobre quejas, sugerencias, reuniones y despachos en coordinación con todo el equipo humano de la empresa.

Horizontal: tiene lugar entre personas de un mismo nivel, dado la proximidad y similitud de funciones se comunican más entre sí. Facilita la integración de los objetivos particulares de cada dirección de trabajo con los objetivos generales de la empresa. Permite lograr conocimiento de las diferentes áreas entre sí. Como resultado de esto favorece un buen entendimiento entre los trabajadores. Permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo, la implantación de una dirección participativa, la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan, posibilitando un clima de trabajo en común permitiendo la creación de confianza y compañerismo.

De acuerdo al funcionamiento de estos flujos, del público interno encuestado el 85% respondieron la pregunta y 15% la dejaron en blanco. El 79,5% de los que respondieron consideran ser funcionales y declararon que recibían las informaciones de sus directivos, mientras que el 20,5% restante expresaron que lo hacían de compañeros con iguales responsabilidades. Esto demuestra que los trabajadores en su predominio reciben las informaciones de sus jefes y los convierte en emisores de los mensajes que circulan en la empresa.

fundamentalmente. Da la medida que en la organización existe una fuerte estructuración y los flujos de comunicación e información transitan desde las esferas superiores hasta los niveles de menor jerarquía del organigrama, lo que se traduce en una mayor verticalización del flujo comunicativo.

Los canales determinados para emitir este flujo de información están definidos en el 84% de los documentos, agrupados en canales establecidos formalmente en los que la dirección puede emitir los mensajes que considere necesarios para los trabajadores (tareas), otros en los que estos pueden dirigirse a los directivos para exponer sus necesidades (mantenimiento) y los que se pueden emitir a través de personal autorizado por la dirección. Aunque aparecen clasificaciones en cuanto a su uso siguen constituyendo vías efectivas de retroalimentación. De igual modo se encuentran explicados los canales de comunicación informales en los que los trabajadores generalmente tratan temas personales (humanos) y donde fluye la comunicación de manera horizontal. Además de estos canales se identifican otros que se emplean también, pero cuyo uso se limita a la transmisión e intercambio rápido de información a partir de órdenes concretas. Alguno de estos canales obtenidos en los documentos analizados son los siguientes:

La Atención personalizada de la Dirección General: son conversaciones que se producen individualmente con trabajadores.

La Asamblea de Afiliados: su frecuencia es mensual, y su propósito es el de brindar información sobre el chequeo de acuerdos, información de la actividad sindical, informe de la administración, entre otras necesarias para la organización y la recepción de los criterios e inquietudes de los trabajadores. Se produce entre directivos.

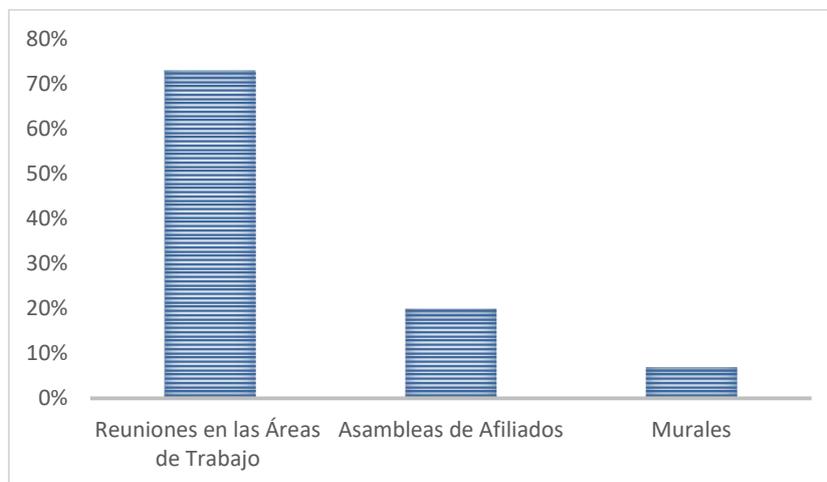
Los Matutinos: Su frecuencia es semanal, y se toma este espacio como uno de los canales de comunicación donde se ofrecen informaciones que son útiles para la organización. Posibilita, además, un acercamiento cara a cara entre jefes y subordinados, permitiendo que sean canalizadas y aclaradas todas las preocupaciones de la masa trabajadora de forma inmediata. De igual modo posibilita que la información sea decepcionada en un sólo discurso. Viabiliza la disminución de riesgos, referente a la distorsión de la información y así se evitan los rumores y comentarios de pasillo.

El chat: Es un efectivo canal de comunicación interno, a disposición de todos los trabajadores donde se inserta toda la documentación del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa, que constituye en sí el del Perfeccionamiento Empresarial.

Los Murales: la empresa cuenta con un mural en cada edificio, posibilitando que la información que se incorpora tenga buen alcance, esta tiene la característica de ser corta, coherente, precisa e importante y se mantiene actualizada.

Otros canales que forman parte de la gestión de la empresa cotidianamente, orientados a informar y buscar la retroalimentación en todo el personal de la empresa son: el correo electrónico, el teléfono, Atención a los Jubilados y enfermos.

El cuestionario a público interno confirma el uso de estos canales de comunicación directos y mediatizados. Con respecto a los canales directos sobresalen: las reuniones en las áreas de trabajo como los principales ocupando un 73%, luego sigue la asamblea de afiliados 20%. En menor medida se sitúan los murales 7%.



*Figura 7: Canales directos de Comunicación para público internos. Fuente
Elaboración personal*

En cuanto a los canales mediatizados los resultados obtenidos aparecen expuesto en el gráfico. Cabe señalar que estos canales mediatizados son bastante utilizados en igual medida para las diferentes áreas ya que todos los departamentos cuentan con acceso a computadoras por lo que este aspecto no constituye una debilidad para el sistema de comunicación instaurado en la empresa.

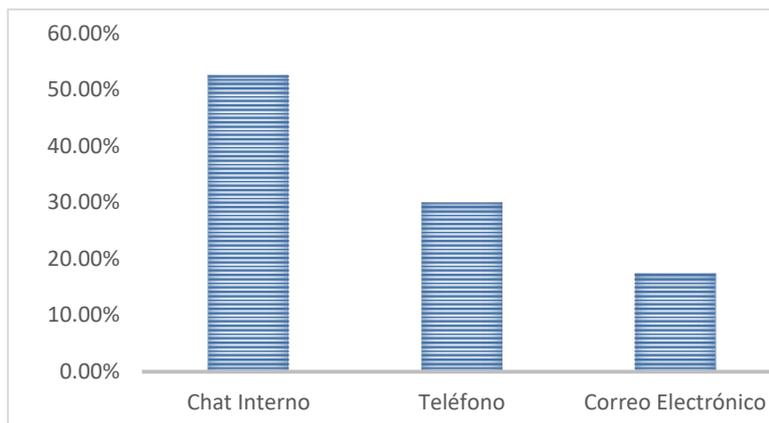


Figura 8: Canales de comunicación mediatizados para público internos. Fuente: Elaboración personal

Los directivos en la entrevista realizada manifestaron que existen canales de comunicación dentro de la empresa como por ejemplo los matutinos que se realizan los martes y jueves (hasta ahora efectivos e importantes) que poseen un 96% de efectividad para comunicar a los trabajadores. Por la dinámica de trabajo no da tiempo en otros espacios y estos fluyen de manera descendente fundamentalmente. Además, como agrupa a una gran masa es un espacio de debate, de reflexión, de estímulo, entre otras cosas). En sentido general refieren que les es 100% útil porque en este espacio tienen interactividad con el mayor número de trabajadores. Se pudo apreciar otros canales importantes como las reuniones de los directivos con los especialistas de área y esta tiene un carácter ascendente y descendente ya que ocurre entre especialistas que debaten temas de interés y por ende fluye la retroalimentación, aunque reconocen que determinados mensajes no llegan a subordinados por lo que esto constituye una insuficiencia de información constituyendo una barrera. Los despachos individuales; los contactos por el correo electrónico, el chat y la página web son otros de los espacios que los trabajadores tienen a su alcance para retroalimentarse de uno u otro modo. Esto dio la medida de un 92% de utilidad.

“Existen algunos canales donde los trabajadores intercambian sobre aspectos relacionados con su vida y sobre contenidos de trabajo”.

“No sé si a estos se le puedan llamar espacios en cualquier caso ambos son informales. El parque (frecuentado a cualquier hora) es un lugar donde los trabajadores salen a fumar y donde hablan los temas de su interés. Es visitado

incluso por los no fumadores por los debates que entre ellos se realizan de temas de todo tipo”.

Otro canal es a la hora de la merienda frente al comedor donde conversan de distintos temas de su interés y en la acera antes de comenzar la jornada laboral en que se agrupan y conversan también.

“Uno se hace un hábito por la mañana y antes de comenzar se conversa en las afueras del comedor. Como no se puede pasar a las áreas de trabajo antes de las 8, este es el momento de mayor intercambio de los trabajadores”.

No obstante, ninguno de estos canales es reconocido como tal por la entidad sino como puntos de encuentro ocasionales.

“De manera informal existen en todas las áreas espacios de intercambio, pero como espacios consientes que agrupe a trabajadores de varias áreas en algún lugar distintivo solo existe el área de fumar”.

Con respecto también a los canales, el análisis efectuado en público externo arrojó los siguientes datos:

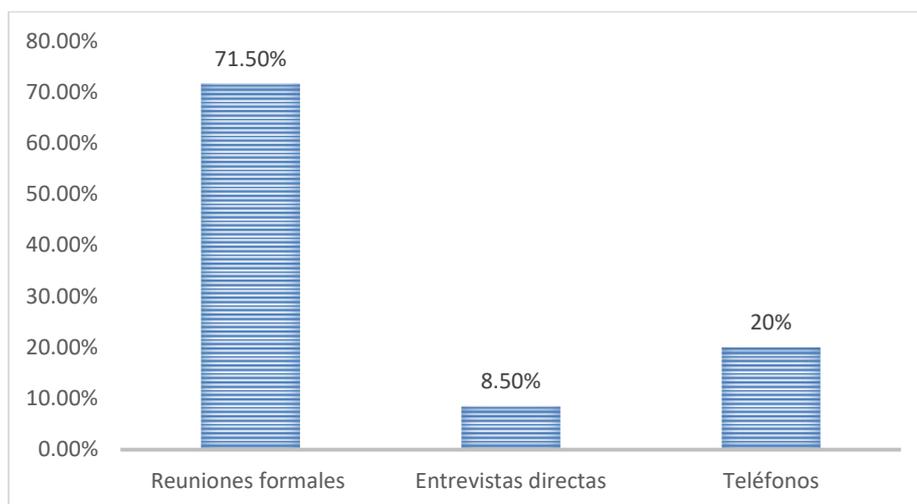


Figura 9: Canales más empleados por el público externo. Fuente: Elaboración personal

El 75% de los encuestados considera que estos canales son suficientes mientras que el resto 25% consideran que no son suficientes y no dan explicaciones del por qué lo consideran así, tampoco proponen otros espacios. En otro sentido, los encuestados expresaron que los espacios que utilizaban para debatir sobre temas de contenidos humanos mayoritariamente son los espacios informales. El 67,5% identificó el área de fumar mientras que el resto 32,5% sus respuestas estuvieron basadas en identificar otros espacios que la

empresa no tiene reconocidos como son el área frente al comedor (se reúnen a la hora de merienda), parque, el comedor y el parqueo.

Se evidencia que la empresa posee espacios informales, en los que pueden interactuar trabajadores de las diferentes áreas favoreciendo al proceso comunicativo y con ello la retroalimentación.

Por su parte, los mensajes analizados en la encuesta a público interno fueron examinados según el contenido, calidad, cantidad y rapidez. Se evidencia que los mensajes que circulan son mayoritariamente sobre contenidos laborales en detrimento de los humanos.

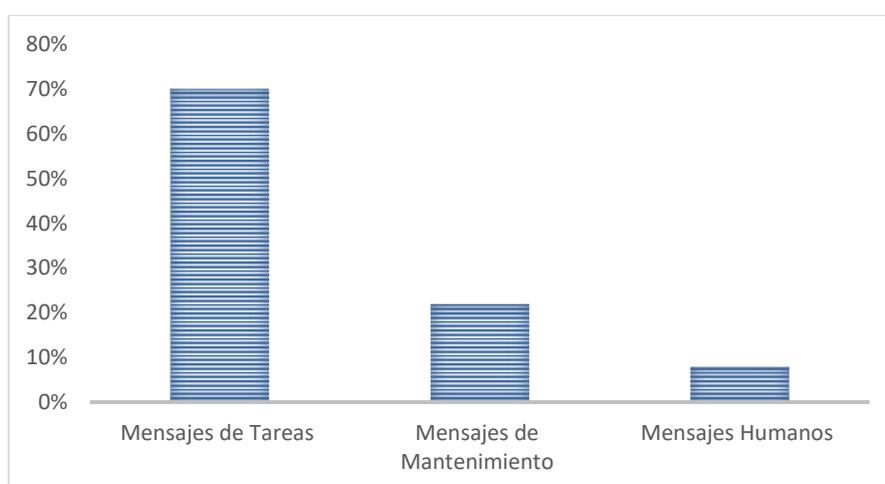


Figura 10: Tipología de mensajes para públicos internos. Fuente: Elaboración personal

Refiriéndose a mensajes internos dirigidos a estimular, apoyar o felicitar al personal (mensajes humanos) el cuestionario arrojó que solo el 14,5% sustenta que siempre reciben este tipo de información como se había mencionado anteriormente. Aunque estos mensajes se reflejen en menor medida, el 44% opinó que a veces sí reciben mensajes de reconocimientos y felicitaciones, pero en menor medida de estimulación.

Por otra parte, el 35% expone que es necesaria la calidad de los mensajes emitidos. El 26% plantea que los mensajes recibidos son claros, sin embargo, el 13% la describió como confusa. Vinculados a la cantidad de mensajes recibidos para conocer sus actividades laborales, el 60% la consideró suficiente, mientras que el 31% como escasa.

Los directivos expusieron en la entrevista: “Los mensajes se planifican, no se emiten como cada quien estime conveniente desde su área o desde lo que cada cual le haga falta informar. Por ejemplo, la red es un canal por donde

frecuentemente se emiten estos mensajes y va dirigido directamente al área donde tienen que emitir la información”.

Los diferentes especialistas en sus áreas elaboran los mensajes que necesitan que sean comunicados y para ello tienen un nivel de preparación técnica ya que conocen normativa que les indique cómo hacerlo. Generalmente, son mensajes para el cumplimiento de alguna tarea o de informaciones importantes sobre perfeccionamiento u otro asunto que interese compartir. Fundamentalmente, los mensajes de mantenimiento y los de tarea priman en la organización y en menor medida se ponen de manifiesto los mensajes humanos.

Coincidentemente con el público externo también predominan los mensajes de corte laboral.

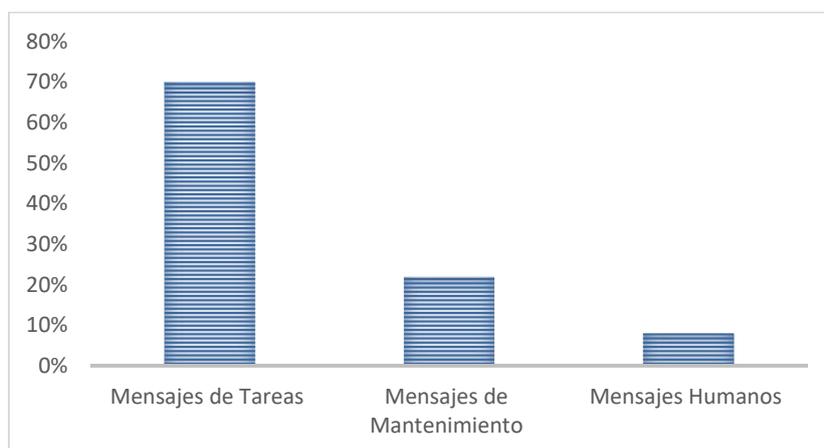


Figura 11: Tipología de mensajes más empleados para Públicos Externos.

Fuente: Elaboración personal.

3.1.5. Aspectos de Contenido de Comunicación

En este indicador se analizó la existencia o no de un planteamiento conceptual de comunicación en la entidad.

Se constató que la empresa cuenta con un planteamiento estratégico de Comunicación que está concebido para el periodo 2018-2021, válida por 3 años. Este documento expone las acciones específicas para implementar la gestión de la comunicación de acuerdo a las características de la organización. Los objetivos estratégicos de la organización se plasman en el 50% de los documentos consultados y se fundamentan sobre la base de:

1. Diseñar una política de comunicación adecuadamente estructurada segmentada según los públicos de interés tanto internos como externos

que contribuyan a acrecentar el conocimiento y la comprensión sobre las posibilidades, potencialidades y avances que se vayan apreciando en los servicios que presta la empresa.

2. Difundir las fortalezas con que cuenta la empresa con el objetivo de actuar sobre la opinión existente y mejorar la percepción que se tiene de la organización, realizando su imagen desglosada en ejes temáticos que contribuya a vigorizar el sentido de pertenencia de los trabajadores en el sector y de esta forma aumentar el posicionamiento de la empresa como rectora en materia de diseño e ingeniería de la construcción.
3. Fortalecer el trabajo político ideológico desde el conocimiento de nuestra historia de lucha, potenciando los elementos que conforman la identidad, la cultura organizacional del centro, confianza en el futuro, compromiso con la empresa y con la Revolución.

Se define como misión comunicacional: “gestionar el flujo de ida y vuelta de los mensajes que interrelacionan a los diferentes públicos que conforman el entorno organizacional de la EPAI-SS con el fin de cumplir con eficiencia y rapidez las metas empresariales y la visión en lograr la interrelación armónica entre los diferentes grupos socio- laborales que conforman el entorno organizacional de la EPAI-SS.”

Las políticas de comunicación están plasmadas en el 84% de los documentos. Estas rigen todo lo relacionado a la comunicación organizacional en la empresa y están trabajadas sobre la base de la integración y la relación con la política empresarial. Se pretende como principal meta que el sistema de comunicación se adecue y funcione en consonancia con el Sistema Integrado de Gestión de la organización. Unas de las políticas que lo demuestran, exponen lo siguiente:

“Las diferentes acciones que en materia de comunicación se emprendan en la empresa deben cumplir con todas las regulaciones y requisitos establecidos en la Política de Gestión Integrada de la Empresa, aprobados por la alta dirección”.

“El Sistema de Comunicación Empresarial (SCE) de la Empresa debe tener en cuenta, en su accionar cotidiano para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos, las características de los restantes sistemas empresariales, con los que debe interactuar en el marco de los principios que rige el Sistema de Gestión y Dirección Cubano”.

“Las funciones comunicativas enmarcadas en el SCE de la Empresa tienen un carácter sistémico e integrador, así como una perspectiva abarcadora y sustentada en los preceptos de la dialéctica”.

Los objetivos de comunicación están enfocados en tres vertientes fundamentales. La documentación analizada plasma en un 84% la implementación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis a la comunicación interna. Se manifiesta que esto permite el establecimiento de relaciones de dirección participativa. Esto afirma el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores influyendo en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso para con la organización, generando altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa.

Es necesario destacar la importancia que los miembros de la empresa le conceden a la comunicación cuando el 100% de los encuestados concuerdan que es de máxima necesidad para el desarrollo de la misma. Un 86.5% demuestran que, a pesar de concederle gran importancia a la comunicación y a la necesidad de esta para el logro de los objetivos empresariales, no tienen los conocimientos necesarios sobre planteamientos conceptuales de comunicación y políticas. “Las gestiones de comunicación no han sido efectivas pues se evidencian problemas elementales como por ejemplo el conocimiento de la misión y la visión, así como la participación, conocimiento de procesos relacionados con la comunicación y la sistematicidad con la que supervisan las tareas laborales”.

Los directivos entrevistados afirman que las políticas de comunicación de la entidad están encaminadas en un 100% al logro de los objetivos empresariales. Estas hacen referencia a la necesidad de lograr la cohesión empresarial, de implicar a todas las áreas para ser una organización de avanzada en la consolidación del Sistema Integrado de Gestión Empresarial.

Se hace alusión al vínculo que se efectúa estratégicamente en función de lograr la inserción de las diferentes direcciones de la entidad en el proceso de gestión empresarial. Según los directivos, en el plan de comunicación se incluyen acciones que involucran a los directivos de otras direcciones como responsables, por ejemplo, a las direcciones de Logística y Capital Humano generalmente, aunque se otorgan responsabilidades a otras áreas también. De

aquí se deriva que la comunicación tiene una participación activa en el proceso empresarial.

Para lograr la inserción de las diferentes áreas se ha ido efectuando indistintamente las acciones de capacitación. El 92.5% de los entrevistados refiere la necesidad de esta, respaldada con argumentos que van desde el logro de los objetivos empresariales y el logro de la cohesión e integración del colectivo.

Plantean que las acciones de capacitación de comunicación, aunque no sean suficientes dan a los trabajadores un bagaje general sobre el tema. Esto lo demuestra el 59.2% que plantea temas de esta materia los cuales les han sido impartidos en la entidad, algunos de ellos relacionados con los canales, la gestión de la comunicación en general, la importancia de la misma y el concepto. Se mencionan otros temas como la existencia del procedimiento y el cumplimiento de los planes anuales de comunicación.

Referente a la capacitación se pudo comprobar que esta se considera de gran importancia para la dirección. La entidad no cuenta con un especialista en comunicación. El encargado de este tema es un trabajador que se subordina a la Dirección Técnica. Este trabajador recibió cursos de capacitación para dominar al menos lo esencial referente a la comunicación organizacional. Se conoció además la presencia de un encargado en capacitación que identifica las necesidades de la empresa, de esta forma varios miembros de la misma se han involucrado en cursos ofrecidos por entidades externas, en este caso, generalmente por la Asociación de Comunicadores Sociales gracias a recursos que asigna la entidad para ello.

Se declara que el encargado de comunicación desarrolla las acciones de acuerdo a los objetivos de la empresa para el año y al presupuesto que la entidad pueda destinar para ello propone acciones de comunicación

“... bueno las acciones de comunicación están en un plan que lo elabora el encargado de la comunicación en la empresa y después lo revisa la directora de Gestión Empresarial y se discute en el consejo de esa semana. Se aprueban las acciones que se consideren necesarias y que de verdad se puedan realizar, porque bueno a veces no hay mucho presupuesto y hay que recortar algunas cosas...”.

Otras opiniones refieren:

“... nosotros consideramos que estas acciones han sido muy importantes para la empresa. Por ejemplo, el comunicador siempre está pendiente de los matutinos y estos han mejorado mucho su calidad. Además, salió por el plan de acciones de comunicación también la pintura y la señalética de la empresa y se puede ver el cambio, se ha mejorado mucho la imagen...”.

Estos comentarios demuestran que existe un 100% de interés por parte de la dirección a la gestión de comunicación interna.

Los directivos abordaron también la importancia de lograr la participación del público interno en las acciones propuestas, la cual definieron como baja pues no están directamente implicados en las mismas, sino que estas son por lo general protagonizadas por menos del 50% de los trabajadores, aunque el resultado de las mismas sea de interés para todos.

La participación de los trabajadores en la concepción de objetivos, metas, soluciones, etc. es un tema de vital importancia dentro del perfeccionamiento empresarial. El sistema de comunicación -al igual que otros sistemas- hace hincapié en el tema participación como un valor fundamental dentro de esta metodología de cambio.

En cuanto al tema de la evaluación de la comunicación, los sujetos entrevistados refieren que esta se realiza en ocasiones cuando se llevan a cabo auditorías en la entidad, las cuales siempre revisan el área de comunicación. Los directivos afirman no conocer de otras evaluaciones en este sentido.

3.1.6. Aspectos relacionados con la imagen

Sobre la percepción de los diversos públicos de la organización y su relación con la imagen, en el 67% de los documentos analizados se recogen las normas generales de los signos de identidad corporativos de la empresa, logotipo, lema comercial, nombre, tipografía, colores etc. Así mismo se establecen las pautas para su aplicación, la identidad e imagen constituyen la garantía de que la identidad corporativa asociada a su identidad visual sea siempre la misma y no degenera con el tiempo, lo cual implica respeto y conocimiento por todos los miembros de la organización empresarial.

La empresa cuenta con una gran lista de reconocimientos que evidencian y consolidan una imagen de liderazgo y excelencia que la distinga dentro del

amplio espectro de empresas de este tipo en el país dentro de ellos se encuentran:

Diciembre/2020: Reconocimientos a EPAI por sus resultados integrales alcanzados durante el año 2020, otorgado por sindicato buro provincial de la construcción.

Febrero/2020: Reconocimiento a EPAI por los resultados integrales alcanzados en el FORUM de ciencia y técnica en el año 2019, otorgado por Gobierno Provincial del Poder Popular.

Enero/2020: Reconocimiento por los resultados integrales alcanzados en el 61 Aniversario del Triunfo de la Revolución, otorgado por el Comité Provincial del Partido y la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Diciembre/2019: Reconocimiento otorgado por la Asamblea Provincial del Poder Popular por ser la primera entidad espirituana en obtener el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en XVIII Edición.

Diciembre/2019: Reconocimiento otorgado por el Buró Provincial del Sindicato de la Construcción por haber obtenido el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en XVIII Edición.

Diciembre/2019: Reconocimiento otorgado por los resultados integrales en el Fórum de Base de Ciencia y Técnica 2019, obteniendo la categoría de Relevante.

Octubre/2019: Condición "8 de octubre" otorgado por la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) a un trabajador por los resultados relacionados con la innovación.

En la entrevista a los directivos un 92% de ellos alega que los públicos tienen buen criterio sobre la entidad. Sustentan que la empresa ha trabajado en función de lograr tanto a lo interno como a lo externo que los públicos tengan una imagen positiva sobre la entidad. Consideran en un 100% haber cumplido este objetivo.

Contrastando esta información se muestra que los datos arrojados por la encuesta a públicos internos manifiestan que el 100% consideran trabajar en una empresa prestigiosa y competitiva y un 79,5% argumentaron sus respuestas básicamente con criterios positivos con respecto a la situación actual que posee. El resto 19,5% no respondió a la pregunta.

De modo similar estuvo pasado el criterio por parte de los encuestados del público externo. El 100% consideran que la comunicación con la empresa es favorable y eficiente. Tributa al desarrollo de relaciones comerciales positivas entre ambas partes. Le conceden gran importancia a la comunicación con la empresa. Sus respuestas se asemejan y básicamente plantean que se mantienen actualizados de las acciones que se llevan a cabo en la empresa, así como con el trabajo que desempeñan particularmente en su área.

A modo general se detecta una imagen positiva de la entidad y consistente con sus accionar en el tiempo.

3.2. Análisis integral de los resultados

Luego de haber abordado los resultados obtenidos se hace necesario realizar un abordaje e integración de estos de forma general.

En la empresa existe una congruencia entre el nombre y la apropiación del mismo por parte de los trabajadores, lo que influye positivamente en el logro de los objetivos. El nombre de la institución se manifiesta de forma adecuada en los soportes comunicativos con los que cuenta: en carpetas con archivos; el logotipo con el nombre en sus vehículos, así como en documentos oficiales. El nivel de conocimiento y manejo de los términos de comunicación prevalece desde un paradigma transmisivo. Aunque sí se evidencia la necesidad de la comunicación y la función del responsable de comunicación para lograr buenas relaciones de trabajo, espacios de interacción entre sus miembros y la consecución eficaz de los objetivos institucionales.

La entidad tiene coherentemente estructurada su misión y visión, pero se evidencia un desconocimiento de estos planteamientos por parte de sus miembros. Aun así, reconocen la importancia de la misma en los procesos internos, en función de cumplir satisfactoriamente las metas institucionales.

La organización estructural y funcionalmente se encuentra referenciada en su organigrama, y resulta coherente con la institución. Existen buenas condiciones de trabajo, que favorecen el desarrollo de un clima laboral armónico. Las funciones de la institución están declaradas en los documentos oficiales, tanto los objetivos específicos por áreas de trabajo, como los objetivos generales de la empresa. Los directivos presentan amplio dominio de las funciones individuales de los trabajadores. Los subordinados poseen conocimiento básico

de sus funciones específicas. No obstante, la organización adolece de la plaza del comunicador institucional, dicha función se encuentra adjunta a la dirección técnica. Aquí se asumen de forma empírica y sin planificación, lo que constituye una barrera y una limitante para el proceso de gestión de comunicación. Como otras barreras de comunicación en el funcionamiento organizacional se reconocen la centralización de información, la escasez de la información y en menor medida la distorsión serial.

Con respecto a la actividad de comunicación el público interno posee un nivel de escolaridad alto, predominando el nivel superior. Se evidencia mayor personal del sexo femenino que masculino, donde la edad promedio es de 31-50 años. El público externo se encuentra definido en los documentos oficiales y se evidencia un gran conocimiento sobre estos por parte de los trabajadores de la entidad.

En la institución los mensajes que predominan son los de tareas y mantenimiento en detrimento de los mensajes humanos. Prevalen los flujos de comunicación vertical descendente, debido a que la mayor cantidad de información a lo interno es transmitida desde la alta directiva hacia los directivos de las diversas áreas de trabajo y, por consiguiente, de ellos hacia sus subordinados. Los soportes comunicativos empleados entre los directivos son: las reuniones, los Consejillos y matutinos. La mayoría de los trabajadores indica que es necesaria la calidad y rapidez de las informaciones. Los canales empleados para la retroalimentación son suficientes.

En cuanto al público externo los mensajes emitidos son mayormente de mantenimiento y tareas. Prevalen los canales formales como las reuniones.

De acuerdo a los aspectos de contenido de comunicación la empresa no se encuentra alejada de investigaciones en materia de comunicación y existe el proceso gestionado de comunicación interna. Aun así, constituye una limitante para instaurar el sistema de comunicación la ausencia de un especialista y el desconocimiento de muchos trabajadores sobre este tema. Las acciones de comunicación no tienen un carácter planificado y estratégico. Sí se encuentran actualizados los documentos normativos que regulan la actividad comunicativa, pero se ejecutan acorde a la necesidad del momento, y recaen en la improvisación. Muchas actividades de comunicación surgen puntualmente de

solicitudes de la Dirección General, se coordinada con el responsable de la comunicación y son aprobadas en el Consejo de Dirección y en los Consejos. De igual modo se constata la buena percepción que tienen los públicos tanto internos como externos sobre la entidad. Plantean en su totalidad que es una empresa prestigiosa y que ha obtenido muchos reconocimientos por el trabajo que desempeña. Esto evidencia y consolida una imagen positiva de liderazgo y excelencia.

Conclusiones

- 1) Los aspectos de carácter general u orientativo de la organización son coherentes entre sí y son reconocidos por los trabajadores. El nivel de conocimiento y manejo de los términos de comunicación prevalece desde un paradigma transmisivo.
- 2) La entidad tiene coherentemente estructurada su misión y visión, pero se evidencia un desconocimiento de estos planteamientos por parte de sus miembros.
- 3) Los aspectos de carácter funcional y estructural de la organización viabilizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y respetan las líneas jerárquicas establecidas en el organigrama. No obstante, la organización adolece de la plaza del comunicador institucional.
- 4) Respecto a la actividad de comunicación:
 - a) El público interno posee un nivel de escolaridad alto con prevalencia del sexo femenino y la edad promedio es de 31-50 años. El público externo se encuentra bien definido y es muy importante para la organización.
 - b) Para ambos públicos prevalecen los de tareas y mantenimiento en detrimentos de los mensajes humanos.
 - c) Predominan los flujos de comunicación vertical descendente, a través de canales directos de comunicación como las reuniones, los Consejillos y matutinos.
 - d) Los canales empleados para la retroalimentación son suficientes.
 - e) Para la comunicación con el público externo se empelan mayoritariamente los canales formales como las reuniones.
- 5) Dentro de los aspectos de contenido de comunicación se constata que las acciones de comunicación no tienen un carácter planificado y gestionado por lo que predomina la improvisación en este sentido.
- 6) La entidad goza de una imagen positiva de liderazgo y excelencia entre sus públicos.

Recomendaciones

- 1) Comunicar los resultados del presente Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Consejero de Dirección.
- 2) Crear un departamento o nombrar un especialista de la comunicación en la empresa que se encargue de gestionarla estratégicamente y que se subordine directamente al director general.
- 3) A partir de ello rediseñar el Manual de Identidad Corporativa y el Manual de Gestión de Comunicación.
- 4) Implementar planes de capacitación para elevar el conocimiento de los trabajadores y directivos en el tema de la comunicación.
- 5) Diseñar una estrategia de comunicación con el objetivo de solucionar o atenuar las deficiencias detectadas y potenciar las fortalezas encontradas.

Referencias Bibliográficas

- Alhama y et al., (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana, Ciencias Sociales.
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. Ciudad de La Habana: Pablo de la Torriente. 3.
- _____ . (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Andrade, H. (1985). *¿Qué es la comunicación Organizacional?*. Nueva Jersey: Prentice-Hall Internacional.
- Barreiro, L. (2000, Enero). *El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna*. Espacio, 1, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (s.d).
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Logo.
- Cortagerena, A. y Freijedo, C. (1999). *Administración y gestión de las organizaciones*. Buenos Aires: Machi.
- Decreto Ley No. 281. Consejo de Ministros. (2007). *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Durán, P. y Mendieta, A. (2009). *La Comunicación Interna en la implementación del Modelo Universitario Minerva (MUM) de la BUAP. Una propuesta de Análisis*. Trabajo de Diploma no publicado, Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.C: Trillas.
- Goldhaber, G. (1974). *Comunicación Organizacional*. Méxco, D.F: Diana.
- _____ . (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Hernández Sampieri, R., Baptista, P., Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (6. ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Lomov, B. (1989). *El problema de la comunicación en psicología*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

- Lluvides, D. (2010). *Diagnóstico de Comunicación Interna: Agencia MCV Servicios S.A. de Villa Clara*. Trabajo de Diploma no publicado. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logo: ACCS.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Ecuador: Editora Andina.
- _____ (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. México D.F: Alianza.
- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el Siglo XXI*. Recuperado de <http://www.marketingXXI.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. Consultado: Marzo 2021.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, desfunciones e incidencia*. España: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Robbins, S. (1998): *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima edición.
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (1997) *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En: Fernández Collado, C. (Ed.). *La Comunicación en las organizaciones*. (3ra ed.). (México DF, México: Trillas.
- Rodríguez, M., Vázquez, B. y Rodríguez, B. (2006). *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653), Núm. 40, 5 – 25.
- Saladrigas, H (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social no publicada, Universidad de La Habana, La Habana.
- Sánchez-Suárez, M. (2013). *Evaluación del procedimiento de diagnóstico integral del hábitat municipal*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.

- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integridad de la identidad y de la imagen en la empresa. Desarrollo conceptual e implicación práctica*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Thayer, L. (1968). *Communication and Comunion Systems*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Trelles, I. (2000). *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba*. Espacio, Núm. 3, 25-28.
- _____. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.
- _____. (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. (comp.), Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Vidal, J. (2000). *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación*. En L. López Viera (comp.), *Comunicación Social. Selección de textos* (1ra ed., pp. 3-12). La Habana: Félix Varela.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

Anexos

Anexo I. Modelo de Laswell



Anexo II. Guía para la revisión de documentos oficiales

Objetivos

- Identificar rasgos generales de la organización
- Explorar el estado actual de la comunicación interna de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus
- Analizar Misión y Visión de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus
- Identificar aspectos de carácter estratégico
- Identificar la proyección estratégica a partir de los objetivos, valores y principios que la sustentan
- Caracterizar el sistema de información y comunicación de la empresa

Documentos revisados

- Historia de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Manual de Identidad Corporativa de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Estrategia de Comunicación del 2019-2021
- Actas de reuniones
- Asambleas de afiliados, Consejos de dirección, etc.

Indicadores

Características de la entidad (historia)

Objetivos estratégicos (Proyección estratégica).

Estructura organizativa.

Caracterización de los públicos

Funciones de la comunicación respecto a:

- Niveles de organización de la comunicación
- Valores institucionales
- Planeación estratégica de la comunicación
- Acciones de comunicación
- Funciones del responsable de comunicación
- Existencia de objetivos de comunicación.

Anexo III. Cuestionario al público interno

Compañero (a):

La Dirección General de la empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de la provincia de Sancti Spíritus y de conjunto con la Facultad de Humanidades de la Universidad Central de Marta Abreu de Las Villas, está realizando un estudio de Comunicación Organizacional con el fin de conocer cómo se desarrollan los procesos comunicativos en el centro. Para ello se han confeccionado una serie de instrumentos que permitan obtener los resultados entre los cuales se encuentra este cuestionario que hoy está a su disposición. Es anónimo, no, y tiene carácter confidencial, sólo se necesita que sus respuestas sean lo más sinceras posible, de ello depende el éxito de nuestra tarea.

Por su colaboración y su tiempo,

MUCHAS GRACIAS.

Datos Generales.

Edad:

1. 18-19 años.
2. 20-29 años.
3. 30-39 años.
4. 40-49 años.
5. 50-59 años.
6. +de 60 años.

Sexo:

1. Femenino
2. Masculino.

Nivel de escolaridad:

1. Secundaria Básica
2. Obrero calificado
3. Preuniversitario/técnico medio
4. Universitario

Tipo de labor que realiza:

1. Dirigente

- 2. Trabajador de servicio
- 3. Obrero.
- 4. Trabajador administrativo
- 5. Profesional o técnico

Años de trabajo en el sector

- () Menos de un año () 1-5 años
- () 6-10 años () 11-15 años
- () 16-20 años () 21-25 años
- () 26-30 años () más de 30 años

1)- ¿Cree que la comunicación es importante para su trabajo en la empresa? Sí
___ No ___

1.2)- ¿Qué entiende usted por comunicación?

2)- ¿Qué problemas de comunicación cree que existen en la empresa?

3)- A su juicio, ¿cuál es la situación actual de la comunicación en la empresa?

___Excelente ___En desarrollo normal y estable ___En retroceso

a)- Si quiere expresar algún otro aspecto que no haya sido mencionado anteriormente por favor hágalo a continuación.

b)- Considera usted necesaria la capacitación en comunicación. ___Si ___No, Por qué _____.

4)- ¿Conoce Ud. la misión de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1. No la conozco.
2. La conozco más o menos.
3. La conozco.
4. La conozco muy bien.

Enúnciela brevemente _____

_____.

a)- ¿Qué pretende hacer la empresa, ¿cuáles son sus metas y propósitos? Enúncielos brevemente. _____

5)- ¿Qué opinión merece el ambiente de trabajo que existe en la empresa?

ASPECTOS	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Forma en que son promovidos los trabajadores				
La comunicación con los superiores				
La comunicación con los compañeros				

La colaboración en el trabajo				
La solidaridad				
Superación de los trabajadores				

a) ¿Pudiera usted justificar su respuesta?

6)- Evalúe a su juicio los siguientes aspectos en su empresa

ASPECTOS	DÉBIL	NI DÉBIL NI FUERTE	FUERTE
1Eficiencia			
2Estabilidad en el puesto de trabajo			
3Consagración al trabajo			
4Disciplina laboral			
5Innovación			
6Compañerismo			

7)- Puede Ud. precisar, algunas de las cualidades o características positivas, compartidos por la mayoría de sus compañeros, que definan mejor a su empresa. (Marque con una X el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1__ Sí

2__ No

3__ Tengo dudas

a) Enumere 5 de esas cualidades o características positivas.

b) Considera usted que en su empresa existan trabajadores líderes. Si su respuesta es aceptada menciónelos

8)- A través de cuál o cuáles de los siguientes espacios recibes informaciones:

__ Asamblea sindical

__ Teléfono _

_ Reuniones en su área de trabajo

__ Conversaciones informales

__ Murales

__ Correo electrónico

__ Chat

__ Otros

Cuáles _____

a)- ¿Cuáles son las informaciones más frecuentes que transmite por ese o esos medios?

___ Personales

___ De orientación/ cumplimiento del trabajo

___ Opiniones, sugerencias o quejas acerca del trabajo

9)- ¿Cómo valora la información recibida? (Señale según el grado en que Ud. lo percibe teniendo en cuenta que cuanto más cerca está del adjetivo, más marcado será su criterio).

Clara _ _ _ _ _

Confusa En tiempo _ _ _ _ _

Retrasada Necesaria _ _ _ _ _

Innecesaria Importante _ _ _ _ _

No importante Efectiva _ _ _ _ _

Inefectiva _ _ _ _ _

10)- Evalúe la utilidad de cada uno de los siguientes espacios de comunicación e indique el nivel de utilización de los mismos marcando con una X en la casilla que convenga. Si desea, en la última fila usted podrá agregar otros medios de comunicación y evaluarlos.

N o	Canales/ Espacios de Comunicación	Utilidad				Nivel de utilización			
		Mu y Útil	Útil	Poc o útil	Inút il	Alt o	Medi o	Bajo	No se usa
1	Consejos de dirección, reuniones, despachos								
2	Contactos directos y operativos								
3	Asambleas								
4	Informes, cartas y								

	documentos similares								
5	Resoluciones, circulares, memorandums								
6	Murales								
7	Matutinos								
8	Buzones de quejas y sugerencias								
9	Teléfono								
10	Fax								
11	Correo electrónico								
12	Intranet								
13	Boletín interno de la empresa								
14	Encuentros informales								
15	Rumores								
16	Actividades festivas y de confraternización								
17	Otros medios:								

11)- Las informaciones que recibes para el logro de los objetivos empresariales generalmente vienen de:

___ De las organizaciones rectoras de la empresa

___ Del Director General de la empresa

___ Del Director(a) de la dirección a la que pertenece.

___ De su Jefe Inmediato Superior

___ De compañeros de igual rango

___ De compañeros de otras áreas

___ De las amistades

___ De otras fuentes. ¿Cuáles?

a)- Enumérelos de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

b)- ¿Son eficaces para su trabajo?

Sí ___ No ___

12)- En su empresa Ud. recibe información relacionada con: (Ordene numéricamente las repuestas, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...etc.):

_____ Tareas a realizar.

_____ Metas de la empresa.

_____ Reconocimiento profesional

_____ Incumplimiento de las tareas asignadas.

_____ Reconocimiento personal

13)- Marque con una X según corresponda a la realidad: "Las conversaciones que tengo con mis compañeros de trabajo generalmente son acerca de"

___ sus asuntos personales.

___ mis asuntos personales.

___ los problemas cotidianos que se presentan en el trabajo.

___comentarios sin importancia.

___las orientaciones de trabajo recibidas.

___el ejercicio normal y cotidiano de nuestras profesiones.

___objetivos, lineamientos y orientaciones en general sobre la labor a desempeñar

___funcionamiento, logros y dificultades de la empresa en su conjunto

___funcionamiento, logros y dificultades de unidades o áreas específicas

___ocio y entretenimiento

___otros temas

¿Cuáles? _____ .

14)- ¿Tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores para la toma de decisiones en su empresa?

Sí__ A veces __ No__

a) ¿A través de qué vías recibe estas sugerencias?

15)- Según su criterio, en relación con las otras empresas del sector, su empresa se encuentra: (Marque con una x el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1__ Lejos de los destacados

2__ Cerca de los destacados

3__ Entre los destacados

16)- En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa? (Marque la respuesta que se corresponda con su criterio)

1__ Con serias dificultades y en regresión

2__ Está sujeta a situaciones imprevistas

3__ Se mantiene igual

4__ Desarrollo normal y estable

5__ Floreciente y en expansión

17)- ¿Considera Ud. que trabaja en una empresa prestigiosa?

1__ Sí, sin dudas

2__ Creo que sí

3__ Creo que no

4__ No, sin duda

a)- Argumente su respuesta brevemente_____

_____.

Anexo IV. Cuestionario al público externo

Compañero (a):

La Dirección General de la empresa de conjunto con la Facultad de Humanidades de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, está realizando un estudio de Comunicación Organizacional con el fin de conocer cómo se desarrollan los procesos comunicativos en el centro. Para ello se han confeccionado una serie de instrumentos que permitan obtener los resultados entre los cuales se encuentra este cuestionario que hoy está a su disposición. Es anónimo, no, y tiene carácter confidencial, sólo se necesita que sus respuestas sean lo más sinceras posible, de ello depende el éxito de nuestra tarea.

Por su colaboración y su tiempo,

MUCHAS GRACIAS.

1- ¿Cuál es el vínculo laboral que posee con la empresa de proyectos de Arquitectura e Ingeniería?

2)- ¿Cómo califica su relación con la entidad?

_____ Buena

_____ Mala

_____ Regular

3)- ¿Qué vías utiliza para comunicarse con la EPAI?

___ Reuniones formales.

___ Correo electrónico.

___ Chat.

___ Vías informales.

___ Teléfono.

___ Otros

___ Entrevistas directas.

a) ¿Cuáles? _____

_____.

b) ¿Cree que estos canales son suficientes? ___ Sí ___ No

4)- Marque con una X según corresponda a la realidad: "Las conversaciones que tengo con los trabajadores de la EPAI son acerca de:"

___ sus asuntos personales.

___ mis asuntos personales.

___ los problemas que se presentan en la EPAI.

___ comentarios sin importancia.

___ orientaciones de trabajo recibidas.

___ el ejercicio cotidiano de las profesiones.

___ objetivos, lineamientos y orientaciones en general sobre la labor a desempeñar

___ funcionamiento, logros y dificultades de la empresa en su conjunto

___ ocio y entretenimiento

___ otros temas

¿Cuáles? _____

5)- Las informaciones que recibes para el logro de los objetivos empresariales generalmente vienen de:

___ De las organizaciones rectoras de la empresa

___ Del Director General de la empresa

___ Del Director(a) de la dirección a la que pertenece.

___ De su Jefe Inmediato Superior

___ De compañeros de igual rango

___ De compañeros de otras áreas

___ De las amistades

___ De otras fuentes. ¿Cuáles?

a)- Enumérelos de acuerdo a la importancia que tienen para usted.

b)- ¿Son eficaces para su trabajo?

Sí ___ No ___

6)- ¿Cómo valora usted la comunicación que establece los públicos externos con la Empresa de Proyectos de arquitectura e Ingeniería?

7)- Según su criterio, en relación con las otras empresas del sector, la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus se encuentra: (Marque con una x el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1__ Lejos de los destacados

2__ Cerca de los destacados

3__ Entre los destacados

8)- En su opinión, y de acuerdo a estos indicadores ¿cuál es la situación actual de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus? (Marque la respuesta que se corresponda con su criterio)

___ Con serias dificultades y en regresión

___ Está sujeta a situaciones imprevistas

___ Se mantiene igual

___Desarrollo normal y estable

___Florecente y en expansión

Anexo V. Guía de Entrevistas Semiestructurada a Cuadros de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de la Provincia de Sancti Spíritus.

Profesión: Fecha:

Antigüedad en la empresa: Lugar:

Cargo que ocupa: Hora:

Edad:

Objetivos:

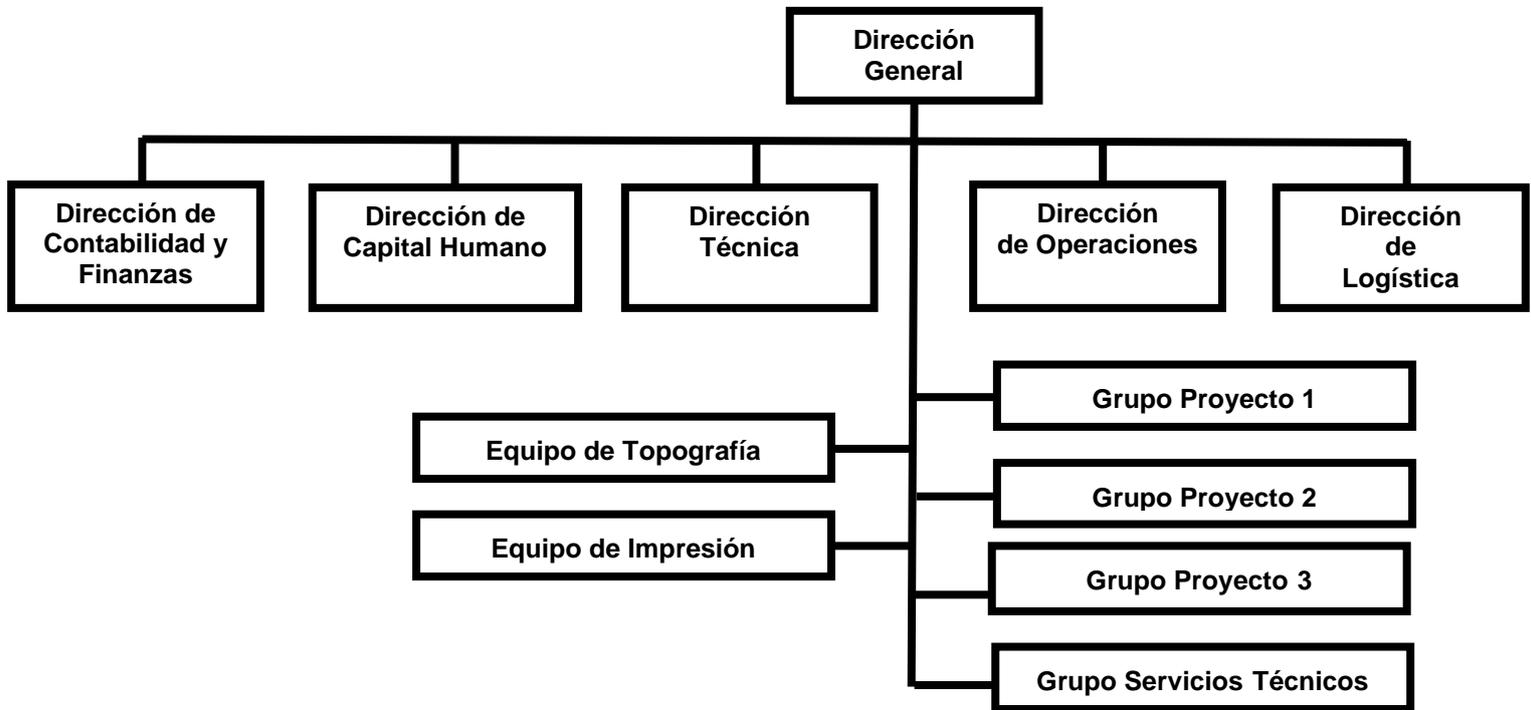
- Identificar los aspectos de carácter general u orientativo en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Determinar los aspectos de carácter estratégico de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Examinar los aspectos de carácter funcional de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).
- Describir los aspectos y contenidos de comunicación de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EPAI).

Indicadores a analizar:

- 1- Aspectos de carácter general
 - nivel de conocimiento sobre comunicación
- 2- Aspectos de carácter estratégicos.
 - Existe o no de un planteamiento estratégico de la entidad.
 - Visión estratégica, objetivos que se derivan de ella y evaluar si hay correspondencia con la realidad organizacional.
 - Capacidad con que cuenta la organización.
- 3- Aspectos de carácter funcional.
 - Organización estructural y funcional de la organización.
 - Cumplimiento de los objetivos.
 - Sinergia de los procesos

- Barreras de comunicación
- 4- Aspectos y contenidos de comunicación
 - Públicos
 - Mensajes
 - Canales
 - Flujos
 - Retroalimentación

Anexo VI. Organigrama de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería.



Anexo VII. Predominio del flujo comunicativo en la EPAI.

