

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**

**Facultad de Psicología**

**Departamento de Comunicación Social**

**Trabajo de Diploma**

**Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central**

**“Agustín Rodríguez Mena”**

**Autor: Roberto Fernández Guevara**

**Tutor: Dr. Armando Montero de Miranda**

**Asistente: MSc. Yaima Castillo Figueroa**

**Junio de 2009**

## Dedicatoria

*A Yina y Ñungo, los ángeles guardianes que me acompañaron, me acompañan y me acompañarán por el resto de mi vida. Porque sin su comprensión, cariño, bastonazos y nalgadas no me hubiera convertido en el hombre que soy hoy. A ellas me debo y a ellas le estaré eternamente agradecido. Las amo.*

## **Agradecimientos**

**A mi madre,** por estar codo con codo en los momentos más importantes de mi vida. Por enseñarme a ser feliz luego de buscar en cada rincón diez centavos para el pan. Por enseñarme que el amor puede con todo, arrasa con todo, soporta todo, y al final siempre vence. Por dejarme ser la razón de tu vida.

**A mi padre,** por ser amigo cuando me hizo falta un amigo y censor cuando me hizo falta un censor. Incluso, por ser mi censor cuando no lo necesitaba. Te quiero con el corazón.

**A Osmani,** Don Quijote de muchas batallas, amigo, hermano, padre. No hay palabras para expresar lo que siento hacia ti, y lo sabes. Un abrazo.

**A mi pequeña,** por leerme aquel 20 de noviembre y cambiar mi vida 15 días después, por darme la felicidad que nunca pensé, por creer en mí siempre y mostrarme que “no hacen falta alas, para hacer un sueño”. Por tener dentro de sí el mejor regalo que me ha hecho la vida. Eres mi gran amor.

**A Odalys y Omar,** por darme lo que han tenido y hasta lo que no han tenido, por dejarme formar parte de su núcleo familiar, por complacerme y apoyarme como lo hacen.

**A Montero,** por aguantar mis enfurruyamientos, por dedicar parte de su valioso tiempo a la revisión de estas líneas.

**A los amigos de siempre,** Maite y Luisi, la Yuma y el compañero que nos atiende, Ale, Ore y la psicóloga de Cotica, por enseñarme qué cosa es un palangre, que los dulces pueden quedar malos hasta con leche condensada, que Patricio es el amiguito de Bob Esponja, y que para triunfar en la vida hacen falta dos “c”, cabeza y c...

**A mis profesores,** porque cada uno contribuyó a mi formación y la suma de todos me hizo el profesional que pronto seré.

**A la ACCS,** en la que se han ido formando mis competencias profesionales a la par de la academia, gracias a la que he ido tropicalizando tantas horas de aula y lecturas.

**A Leonardo David,** porque aunque no te conozco ya eres lo más importante que hay en mi vida. Solo una cosita... ¡duerme un poquito de noche!

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I: Referentes teóricos de la investigación.....</b>	<b>9</b>
1.1. La comunicación: una conceptualización necesaria.....	9
1.2. La Comunicación Organizacional: vector de desarrollo en la empresa moderna.....	14
1.2.1. La Comunicación Organizacional en Cuba.....	22
1.2.1.1. El Sistema de Comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial.....	25
1.3. Diagnóstico de Comunicación Interna: el comenzó necesario.....	31
<b>Capítulo II: Referentes metodológicos de la investigación.....</b>	<b>35</b>
2.1. El paradigma cuantitativo como perspectiva de investigación.....	35
2.2. Diseño de investigación.....	36
2.3. Operacionalización de la variable.....	37
2.4. Selección de la muestra.....	38
2.5. Descripción de los instrumentos.....	38
2.6. Principios éticos considerados en la investigación.....	40
<b>Capítulo III: Análisis de resultados.....</b>	<b>41</b>
3.1. Análisis por técnicas.....	41
3.1.1. Análisis de documentos oficiales.....	41
3.1.2. Análisis de la encuesta.....	49
3.1.3. Análisis de la entrevista.....	55
3.1.4. Análisis de las observaciones.....	63
3.1.4.1. Asambleas Sindicales.....	63
3.1.4.2. Reuniones del PCC.....	65
3.1.4.3. Matutinos.....	66
3.1.4.4. Reuniones en el área de trabajo.....	66
3.1.4.5. Consejos de Dirección.....	67
3.2. Análisis Integral.....	68
<b>Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>83</b>

## Resumen

El mundo ha ido cambiando aceleradamente y las organizaciones no se han sustraído de esto. El incremento de la competencia, la reducción de los mercados y el desarrollo tecnológico ha puesto al sector empresarial en una gran disyuntiva: cambiar o perecer. El movimiento constante en busca de altos estándares de eficiencia y eficacia parece ser la clave del éxito en la gestión corporativa.

Nuestro país tampoco es ajeno a estas cuestiones, y aunque no nos regimos por las leyes del mercado, para elevar los estándares anteriormente mencionados hemos tenido que buscar soluciones. Una de ellas es el Perfeccionamiento Empresarial.

La presente investigación se desarrolla en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” y consiste en el diagnóstico de la comunicación interna de la misma, primer paso para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial. Su objetivo general gira alrededor de la caracterización de la comunicación interna en la entidad a través del análisis de la conceptualización propia de la comunicación, los canales, los mensajes, los flujos, la retroalimentación y el conocimiento de las principales directrices empresariales.

Se utilizó para ello una metodología cuantitativa -con algunos análisis cualitativos que enriquecieron los resultados- en la que se realizaron análisis de documentos oficiales, encuestas, observaciones y entrevistas semiestructuradas.

Como principales resultados se encontraron que la comunicación en la ronera aún es entendida como transmisión efectiva de informaciones y que los canales de comunicación no son debidamente utilizados. Además, prima el flujo descendente y mediante este los mensajes mayoritariamente difundidos son de mantenimiento y tarea.

## **Introducción**

La organización del Siglo XXI puede caracterizarse de dinámica y compleja, manteniéndose en constante reestructuración y diversificación por la existencia de sistemas abiertos que se influyen y quedan condicionados por la fuerte presión de los avances en la comunicación y la tecnología, de la expansión de los mercados y de los rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales.

La necesidad de que estructuras rígidas cedan terreno ante sistemas organizacionales dinámicos donde los principios burocráticos se desplacen gradualmente y se sustituyan por valores organizacionales basados en ideales humanistas y democráticos, es una realidad. De igual forma, la dirección organizacional sustentada en coacciones y amenazas debe retroceder progresivamente e incorporar valores cimentados en la participación real de las personas, en los procesos de toma de decisiones, la cooperación y el poder compartido.

El dilema es cambiar o perecer, la alternativa de no cambiar no existe. Entonces, el cambio constituye un proceso necesario e imperativo, aunque en ocasiones resulte doloroso y riesgoso. Es, en fin, lo que permite el desarrollo, lo que permite ser mejores aunque distintos.

Una de las alternativas asumidas en el contexto cubano ante esta realidad es el Perfeccionamiento Empresarial, que constituye la guía y el instrumento de dirección, para que las organizaciones puedan, de forma ordenada, realizar los cambios necesarios.

Es una estrategia diseñada con el objetivo de promover, desde la transformación cultural, el desarrollo del valor participación, e incrementar al máximo la eficiencia, eficacia, efectividad y competitividad en la gestión. Además, optimiza los procesos organizacionales y promueve las condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores como fórmula para alcanzar el desarrollo económico del país.

El sistema de comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. De esta manera, es necesario incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación que condicione el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acreciente su

implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la misma.

Asignar a la comunicación la importancia que tiene -con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico- disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

¿Quién osaría en nuestros tiempos, afirmar que la comunicación no es un elemento esencial de la política de perfeccionamiento empresarial en la que se encuentran enfrascadas nuestras empresas en la actualidad?

Por ello, el directivo debe saber mucho del mundo externo, debe aprender que no tendrá éxito, a menos que él y su empresa comprendan las diversas variables del entorno en que operan.

En el proceso del Perfeccionamiento Empresarial se plantea que una adecuada comunicación entre las direcciones, las áreas funcionales y todos los trabajadores crean las condiciones necesarias para la mayor participación de todos en el proceso, lo que debe asegurar la efectividad del mismo en aras de elevar los resultados empresariales.

De estas premisas parte la siguiente investigación que se desarrolló en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena" y constituye parte del diagnóstico efectuado para la implantación del Sistema de Comunicación en la organización.

Esta organización pertenece a la Corporación Cuba Ron S.A y está enclavada en la calle N° 2, CAI Washington, en el municipio de Santo Domingo, provincia de Villa Clara. Fue fundada en el año 1972 perteneciendo a la Empresa de Bebidas y Licores Villa Clara, Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL). Más tarde, en el año 1993, se creó la Corporación Cuba Ron S.A y por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros las instalaciones de la Ronera Central fueron segregadas de dicha empresa y se entregaron en usufructo por 25 años prorrogables por 25 más a la Corporación Cuba Ron S.A.

El problema de investigación que dio origen a este estudio fue la interrogante:

¿Qué particularidades posee la comunicación interna en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”?

De ahí, que el objetivo general propuesto fuera:

Caracterizar la comunicación interna de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”

Este objetivo general se alcanza a través de los siguientes objetivos específicos:

- Û Determinar el concepto de comunicación manejado por directivos y trabajadores.
- Û Describir los flujos de comunicación en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”.
- Û Valorar los canales de comunicación en la empresa y la importancia que se le atribuye a los mismos.
- Û Identificar las barreras de comunicación dentro de los marcos de la empresa.
- Û Determinar el grado de conocimiento de los trabajadores y directivos acerca de las directrices fundamentales del desarrollo empresarial.

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, transversal-descriptivo ya que se estudiaron aspectos de la comunicación en la organización en un espacio de tiempo determinado entre los meses de junio y diciembre de 2008.

Los diagnósticos de comunicación, así como la aplicación de sistemas y manuales son instrumentos relativamente nuevos en el ámbito organizacional, no solo de nuestro país, sino a nivel mundial. A decir de Villafañe (1999) “...todavía son escasas las organizaciones que se han dotado de herramientas para gestionar su imagen y su comunicación corporativas.” (p. 95)

Ya nuestro país da pasos de avance en este sentido a través de las empresas que hoy se encuentran formando parte del PE. El presente trabajo es parte de un diagnóstico general que sirvió de antesala a la implementación del Sistema de Comunicación en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”.

## Capítulo I: Referentes teóricos de la investigación

### 1.1. La comunicación: una conceptualización necesaria.

**«La comunicación es el único lujo  
de que dispone el hombre»**

Saint Exúpery

La sociedad no puede concebirse sin comunicación, ya que es tan antigua como el hombre mismo. La palabra proviene del latín *communis*, que significa *poner en común, hacer común algo o compartir con*.

Una distinción primaria que es necesaria hacer se refiere a los significados diferentes y hasta divergentes del término comunicación. En su origen, la palabra provino de hacer común un conocimiento o una información. Con el tiempo, se le añadió los medios físicos para lograrlo (los medios de comunicación) o el traslado de la información de un actor a otro (la transmisión de la información). Es por eso que existe hoy una ambigüedad que llevada a sus extremos entraña para algunos teóricos una contradicción: comunicar como transmitir (proceso unidireccional) y comunicar como compartir (hacer común, proceso bidireccional, interactivo, mutuo).

“Transmitir y compartir se sitúan en polos opuestos en una posible acción de comunicar. Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento.” (Vidal, 2000, p. 5)

Esta ambigüedad, según Vidal, genera dos modelos en el plano teórico:

- a) La comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación.
- b) La comunicación como proceso horizontal, multidireccional, que es por esencia participativo

Históricamente, el primer modelo ha prevalecido a pesar de sus innegables insuficiencias. Los usos que en su conjunto significaban compartir, pasan progresivamente a un segundo plano para dejar lugar a los usos lingüísticos centrados en torno al significado de transmitir.

Coherente con ese primer modelo afirma Osgood (1954) que “tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro -el destinatario- mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.”

De esta misma manera Muriel y Rota (2000) expresan que la comunicación “es el 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.” (p.31)

“La comunicación es el proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptor)”. (Hovland, 1943)

Otra de las definiciones que se propone explicar el acto comunicativo desde este mismo punto de vista es la que lo interpreta como “el acto o proceso de que generalmente consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.” (Berelson y Steiner, 1964)

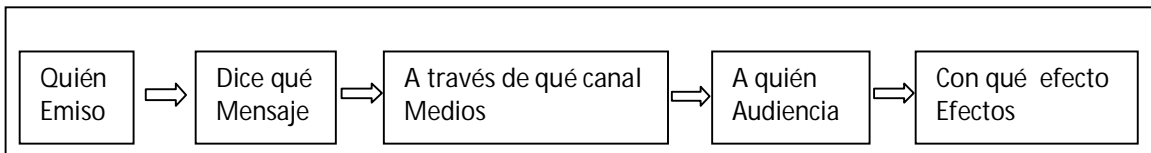
Pero esto no ocurre solo en el plano teórico. También las prácticas comunicativas institucionalizadas han asumido, generalmente, el modelo transmisivo, al ser el que de manera más natural ha insertado a la comunicación en los procesos de legitimación de la dominación.

“Desde la filosofía, el *positivismo* y el *existencialismo* reprodujeron este modelo de manera coherente, mientras que lo mismo hicieron la psicología con el *conductismo* y la sociología con la *Sociología Alemana*” (Romero, 2006).

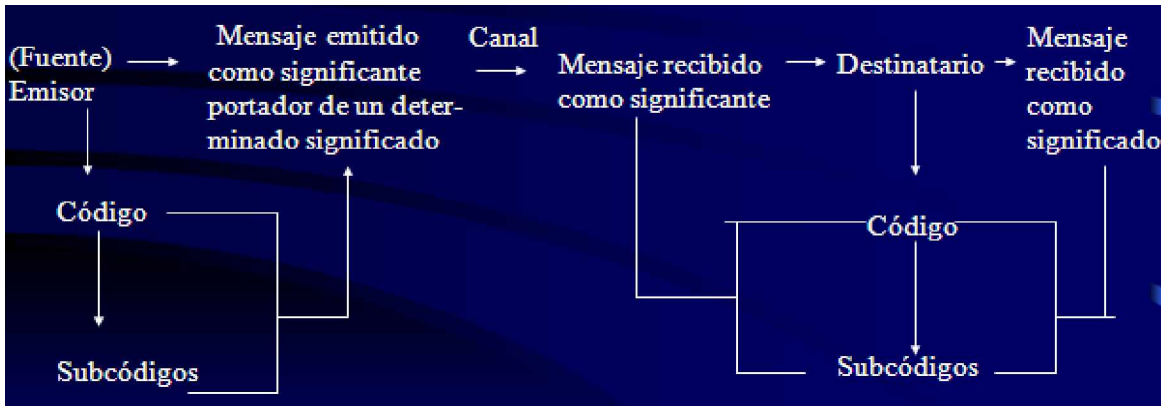
Asimismo, con el desarrollo de las dos guerras mundiales se desarrollaron también los estudios comunicativos con el objetivo de perfeccionar modelos que sirvieran para convencer -o vencer- de maneras más o menos persuasivas a los receptores. La *Mass Communication Research* fue la escuela que llevó adelante los principales estudios en el contexto norteamericano acerca de la influencia del emisor sobre el receptor, basada sobre todo en la relación de los medios masivos de comunicación (¿o de información?) con los distintos sectores poblacionales.

Junto a esta perspectiva surgieron modelos de comunicación citados por Wolf (1987, p. 14) en los que se reflejaba la unidireccionalidad del proceso:

### Modelo de Laswell



### Modelo Semiótico Informativo de Humberto Eco



Así pues, como diría Alonso M. (1999), “el desarrollo de este modelo transmisivo está basado en el perfeccionamiento continuo de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación para que un emisor logre sus objetivos sobre un receptor o grupo de receptores.” (p. 16)

El entendimiento de la comunicación como proceso bidireccional, participativo y de construcción de significados es la otra faceta en la que se desarrollan los estudios relativos al fenómeno. De esta manera, Beltrán (1981), entiende la comunicación como el “proceso de interacción social democrática basada en el intercambio de signos por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.”

Desde un enfoque positivista, D.K. Berlo (1973) plantea que es un “proceso por medio del cual se comparte y se rescata lo “común” entre fuente y receptor en el intercambio de mensajes. A través del uso de símbolos y significados comunes, se lograrán la empatía y la comprensión mutuas”.

También Perelló (2003, p. 18) lo entiende como "...un proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan a un fin social determinado."

De esta misma forma, Calviño (2004) se refiere a la comunicación como:

El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes. (p. 38)

A esta perspectiva también han hecho aportes psicólogos sociales que se adscriben al enfoque histórico cultural de esta ciencia, del que fuera mentor L. S. Vigostky. G. Andreieva (1984) asume la comunicación como el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, "es un modo de objetivización de las relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos o indirectos de las personalidades y de los grupos en el proceso de su vida y actividad social." (p. 49)

Los estudios latinoamericanos de las últimas décadas del pasado siglo, colocaron como epicentro de sus tratamientos a la comunicación desde un modelo participativo y bidireccional e investigaron, no solo la transmisión y el emisor, sino la relación comunicativa y el papel del receptor en la interacción. Así, Barbero (1987), Orozco (2001) y Canclini (2002) concuerdan en ver un giro en el análisis de los procesos comunicativos, donde los papeles de emisor y receptor se intercambian, se funden y desaparecen en un proceso social activo de construcción y reconstrucción de significados.

De esta manera se ha visto la comunicación, y practicado el tratamiento de la misma desde estos dos enfoques, existiendo partidarios y detractores de cada uno de ellos. En la actualidad, ambos son utilizados con fines y resultados diversos.

En la presente investigación, se asume la comunicación como un *proceso que se establece en un contexto histórico-cultural, que mediatiza y facilita las relaciones humanas, y en el cual se intercambian significados a través de signos y símbolos a diferentes niveles de la organización social.*

Vidal (2000) plantea en su tratamiento del fenómeno, que “existen diferentes niveles en el proceso de comunicación. Está la comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala, institucional (organizacional) y global.” (p. 11)

El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar los elementos de la comunicación interna en una organización. Se pretende evaluar el funcionamiento de los canales de comunicación empleados en la misma, así como los flujos por los cuales transita; los espacios creados desde la institución y desde los trabajadores que favorecen el proceso comunicativo y el contenido de los mensajes que intervienen en el mismo, entre otros. De esta manera, se considera que el presente estudio está enmarcado en el nivel institucional (organizacional) expuesto por Vidal, aunque este nivel incluye de una u otra manera los niveles inferiores.

## 1.2. La Comunicación Organizacional: vector de desarrollo en la empresa moderna

**«La comunicación es una herramienta  
que no admite frivolidades. O se  
gestiona con profesionalidad y delicadeza,  
o se paga muy caro»**

Txema Ramírez

Se considera necesario precisar qué se entiende por organización, antes de continuar en este acápite.

Muchos autores han teorizado sobre este tópico y variados son los conceptos que hasta hoy se han difundido. En dependencia de las características de esta investigación, se asume el concepto de organización que ofrece Schein (1970, p. 31) el cual propone entender la organización como la *coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.*

En esta conceptualización existen puntos de interés para su análisis y para lograr una mejor comprensión de la misma:

- La coordinación de esfuerzos: La comunicación lleva este objetivo implícito pues el individuo por sí solo es incapaz de llevar a buen propósito todas sus necesidades y deseos ya que carece de capacidad, fuerza y tiempo. Un grupo de personas consigue más que cada una de ellas de manera aislada.
- El logro o alcance de algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades: para que esta coordinación sea útil deben establecerse los objetivos a alcanzar que deben ser del conocimiento y tener la aprobación de los miembros, amén de que unos los apoyen más que otros.
- La división del trabajo: Toda vez que una sola persona no puede por mucha voluntad que tenga asumir todas las actividades propias de una organización, es fundamental la división del trabajo en diferentes objetivos que se alcancen de manera coordinada.
- Necesidad de jerarquía: como reza el proverbio “donde todos mandan, no manda nadie”. Para la coordinación efectiva de actividades, es importante la jerarquización congruente de la autoridad.

Generalmente en la organización la autoridad se encuentra incorporada a una compleja jerarquía de posiciones o rangos, que tienden a definir un área de responsabilidad y que (al menos teóricamente) implica la autoridad suficiente para garantizar que su quehacer va a ser realizado de acuerdo a un plan concebido de una autoridad de mayor rango. (Rodríguez Wong, 2002, p. 7).

Esclarecidos los términos comunicación y organización, el próximo paso de este estudio será la conceptualización necesaria de la comunicación organizacional.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta del pasado siglo, pero no es hasta la década del setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la Organización*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por primera vez se aborda de manera teórica el estudio de la misma. (Trelles, 2006, p. 1)

Entre los rasgos más importantes que la caracterizan como disciplina científica se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas. Así, en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional y en América Latina se le conoce de ambas formas. En la investigación se utilizará el término *comunicación organizacional* porque se considera como más inclusivo ya que la institución - para muchos y con lo que concuerda este estudio- es un tipo de organización con fines no lucrativos.

Varios autores han ofrecido sus percepciones para marcar los límites del término. Redding y Sanborn (1964, citado en Trelles y cols, 2006) definen la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.” Su apreciación incluye las comunicaciones internas, las habilidades comunicativas, las relaciones humanas y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Khan (1966, p. 18) la perciben como “el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.” Y no quieren decir con esto que la organización sea una entidad cerrada pues sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado entre otros por Bertalanffy (1956, citado en

Goldhaber, 1974), la definen como sistemas abiertos que importan energías del medio externo para desarrollar servicios y productos que luego se devuelven al medio.

Basándose también en las teorías sistémicas, Thayer (1968, p. 36) define a la comunicación organizacional como “flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.” Este autor identifica tres sistemas de comunicación dentro de las organizaciones: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas, publicidad, capacitación).

También hay autores como Bormann y cols (1969, citado en Goldhaber, 1974, p. 16) que limitan su estudio a la “comunicación oral” dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Huseman y cols (1969, citado en Goldhaber, 1974, p. 17) confinan el campo de la comunicación organizacional a “la estructura organizacional, la motivación y las habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir.”

Asimismo, Witkin y Stephen (1972, citado en Goldhaber, 1974, p. 17) precisan en sus estudios al sistema de comunicación organizacional como “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.” Y Haney (1973), sirviéndose de un método semántico y general de comunicación, la define como “la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.” (p. 26)

Muriel y Rota (2000, p. 31) amplían el horizonte conceptual y la entienden 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.” Las autoras le conceden gran importancia a la relación con los públicos (externos e internos), puesto que en estos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación.

En la base de todos estos conceptos están las tendencias de los autores a ubicar la comunicación organizacional en distintos enfoques que responden a las escuelas de

comportamiento organizacional. Estos enfoques, según Huerta y Timor (2007) se resumen de la manera siguiente:

- ✘ Enfoque mecánico: presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación dentro de la organización.
- ✘ Enfoque psicológico: traslada el foco de su atención al receptor del mensaje; siempre dentro de la organización.
- ✘ Enfoque sistémico: concibe la organización como un sistema social integrado por elementos interrelacionados y ve la comunicación como mediadora dentro del mismo y para con el exterior.
- ✘ Enfoque simbólico-interpretativo: considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Después de haber bosquejado una serie de conceptos de comunicación organizacional donde se constataron puntos de vista a veces congruentes a veces distanciados, se considera que, ajustándose a la presente realidad investigativa, Fernández Collado (1997) ofrece la definición más completa al expresar que la comunicación organizacional es el *conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio*. Se agrega que estos mensajes son portadores de un conjunto de significados en un contexto determinado, y que influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la organización.

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, murales y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

La comunicación organizacional, hacia el interior de las organizaciones, se divide en comunicación formal y comunicación informal.

La comunicación formal es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. (Lucas Marín, 1997, p. 32)

A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos descendentes, ascendentes y horizontales.

“La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica.” (Trelles y cols, 2006, p. 45). Es la forma más común -aunque no siempre la más eficiente- de transmisión de información en las organizaciones, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes. Constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales. Los principales contenidos de las comunicaciones descendentes son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal. Su principal función es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo.

“Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué.” (Nosnik citado en Trelles y cols, 2006).

Los problemas más frecuentes que enfrenta este tipo de comunicación son: la saturación de sus canales, la ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, el uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de la desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

Según Lucas Marín (1997) la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede ocurrir a

diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que se da entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten están fundamentalmente relacionados con las tareas a realizar o con factores humanos. Tiene entre sus funciones la coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, la estimulación del trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder.

Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas por las comunicaciones informales. Sin contar con el ambiente competitivo y de rivalidad profesional preponderante en muchas organizaciones actuales, que atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

La comunicación ascendente se podría definir como:

Aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (...) el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. (Ibíd.)

Es de vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas de la organización, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo. Las quejas y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. En la práctica es poco utilizada. A pesar de los beneficios antes mencionados un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente.

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación son los mensajes, que serán entendidos en este trabajo como “información significativa sobre personas, objetos y

acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Goldhaber, 1974, p. 44) Pueden ser verbales y no verbales. Muchos estudiosos se han dedicado a sistematizar las funciones de los mensajes en las organizaciones, entre ellos, Katz y Kahn, Thayer, Berlo y Greenbaum. A los efectos de esta investigación el autor se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Redding (citado en Trelles y cols, 2006), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que realiza. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos de la organización y generación de nuevas ideas.

Los mensajes de mantenimiento tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. De manera general, orientan y controlan la producción de la empresa para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.

Los mensajes humanos tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la empresa.

Lo ideal sería que las organizaciones lograran un balance entre los diferentes tipos de mensajes expuestos anteriormente para lograr un desempeño eficiente, acompañado de un clima organizacional armonioso y de cooperación mutua. Está ampliamente demostrado mediante las investigaciones sociales que la óptima organización de la producción por sí sola no constituye la clave del éxito empresarial, sino que es imprescindible prestar atención a la implicación y satisfacción de los trabajadores con la labor que realizan y con la empresa en general.

Los canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos. (Muriel y Rota, 2000)

Los canales de comunicación mediatizados son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación.

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la comunicación organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en las empresas, tanto nacionales como internacionales, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

Los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en nuestro país son: las reuniones, asambleas, matutinos, rumores, murales, cartas, circulares, teléfono, correo electrónico, Intranet, buzones de quejas y sugerencias y, en menor medida, las entrevistas, encuentros informales, Radio Base, boletines y periódicos o revistas internas.

Por último, queda referirse a las barreras de comunicación. Según Grillo (2004, p. 28), “son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la organización y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente.”

La misma autora nos plantea que en la organización estas barreras se presentan de diferentes tipos:

- ✘ Distorsiones perceptivas y culturales.
- ✘ Problemas Semánticos: se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.
- ✘ Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc.
- ✘ Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se “filtra” o que es selectiva.
- ✘ Distracciones físicas, canales deficientes.

### 1.2.1. La Comunicación Organizacional en Cuba

*«El sueño se hace a mano y sin permiso,  
arando el porvenir con viejos bueyes»*

Silvio Rodríguez

El país está empeñado en 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 (PE). Esta estrategia fue aprobada a escala nacional en el V congreso del Partido Comunista de Cuba, declarando que su objetivo central es incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal y promoviendo las condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la responsabilidad y la creatividad de todos los jefes y trabajadores.

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

El autor considera que el PE es una metodología de cambio organizacional, ya que 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. En sus bases se maneja el término *empresa* como sinónimo de *organización*. No se considera que esto entrañe una contradicción metodológica por cuanto se concibe a la empresa al igual que Cortagerena y Freijedo (1999) como un tipo especial de organización que desarrolla actividades económicas (produce y/o comercializa y brinda servicios); y que tiene como objetivo general obtener beneficios económicos.

En tanto proyecto macrosocial, el PE se enmarca en las particularidades socioeconómicas de un período histórico determinado y responde a las necesidades concretas de éste.

Se reconoce que “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 perfeccionamiento, es pues, un intento de superar el enfoque mecanicista de la organización, presentando como eje de de las transformaciones necesarias para el desarrollo de ésta, la participación activa y efectiva de los trabajadores en su dirección. Es el llamado a crear espacios y condiciones para que el trabajador haga suya la organización, para que se implique en los objetivos organizacionales a partir de la participación activa en su concepción. Es el reconocimiento a nivel macrosocial de que sólo asumiendo al hombre como sujeto de la actividad laboral y no como simple ejecutor en situaciones rígidamente pre-establecidas y que no puede modificar, se pueden alcanzar los resultados que económica y socialmente demanda la sociedad cubana.

Según Trelles y cols (2006) otro factor clave para el PE es el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajo, y la concepción de estos como grupos organizados para la consecución de objetivos determinados. Sin el concurso de procesos comunicativos adecuados entre los miembros del grupo, y entre estos y su entorno no hay posibilidad alguna de lograr éxitos ni obtener resultados.

En función de ello se estructuran estrategias que, por las directrices que traza, trascienden el marco económico para constituirse en una forma de asumir las organizaciones: una filosofía centrada en el reconocimiento del hombre como recurso fundamental de la organización. Algunos de los más importantes principios que conforman esta estrategia se enuncian a continuación (Alhama, B., Alonso, F., y Cuevas, R. 2001):

- ✘ La base esencial para el éxito del PE es el cambio cultural: de los estilos de autoridad, de las relaciones dirigente-dirigido, y de la forma de participación, entre otros.
- ✘ Hay que salirse de la rutina y cuestionar constantemente lo que se hace y cómo se hace.
- ✘ Se impone ampliar la base social del poder, creando espacios reales y efectivos -al margen de discursos y documentos oficiales- para que los trabajadores participen de las decisiones de la organización. Es imprescindible descentralizar las decisiones.
- ✘ Es necesaria la capacitación tanto de los directivos como de los trabajadores en temas como la comunicación, la solución de conflictos y la elaboración de objetivos, como forma de garantizar que los sujetos estén preparados para participar activamente en la

elaboración de estrategias y objetivos a diferentes niveles de la dirección y que desempeñen roles activos en los cambios de la organización. Un trabajador capacitado es un agente de cambio potencial.

- ✘ Las personas no trabajan para la organización, sino en ella, por lo tanto es necesario que estén motivados con ésta y con su trabajo.
- ✘ Los trabajadores deben tener sentido de pertenencia con su organización, para lo que se hace necesario que participen amplia y efectivamente en ella, que sean partícipes de cada objetivo trazado, de cada estrategia asumida.
- ✘ Los directivos tienen que ser estrategas, adoptando una visión global de la organización, y optimizando sus competencias personales en la comunicación, en sus capacidades de coordinación y negociación.
- ✘ Tiene que existir una cultura organizacional participativa, un clima de confianza, donde se escuche a cada trabajador y se consideren efectivamente sus criterios en el proceso de toma de decisiones. En ausencia de este tipo de cultura será muy difícil desarrollar el perfeccionamiento empresarial, pues éste se concibe para la participación de todos los trabajadores, comprometidos con los resultados.
- ✘ Por resultados de la organización se entenderán no solo los del orden económico: hay que atender también a la integración de la organización con el entorno, al liderazgo, a la permanencia de los trabajadores en la organización y su satisfacción con ella, así como a la participación que tengan en las decisiones que se tomen.
- ✘ La forma como se desarrollen los primeros pasos del proceso son esenciales: la preparación, la identificación de los problemas, la elaboración de los objetivos y estrategias, tienen que realizarse con auténtica participación de los trabajadores: potenciar el nivel de eficiencia, autonomía y ejecutividad en la organización, solo puede lograrse si se potencia la participación activa de los trabajadores, no de otra manera.
- ✘ El proceso de perfeccionamiento tiene que implicar verticalmente a todos los niveles de la organización al mismo tiempo. Todos tienen que estar comprometidos con el proceso e implicados en la toma de decisiones. De no ocurrir así, el cambio organizacional se reducirá a la recopilación y análisis de la información, a la identificación de los problemas, y a tomar decisiones, pseudoparticipativamente, en relación con determinadas propuestas.
- ✘ Si el proceso no se asocia a resultados positivos concretos para los trabajadores, estos probablemente no se comprometan con él, aunque lo acepten formalmente.

- ✘ En el cambio organizacional no basta con plantearse el rediseño de la estructura de la organización, es necesario integrar estos cambios a los valores de su cultura: la tendencia de modificar sólo las estructuras, los procedimientos o los sistemas, sin trabajar ni influir en la forma en que las personas y los grupos, así como la propia organización, actúan, debe frenarse, porque es hacer las cosas a medias, con pocas posibilidades de que se desarrollen y consoliden.
- ✘ Para la implementación exitosa del proceso hay que desarrollar estrategias contingenciales para cada organización particular. Las soluciones y objetivos específicos no se manufacturan al por mayor, hay que buscarlos en función de las características y necesidades particulares de cada cultura.

### 1.2.1.1. El Sistema de Comunicación en el Perfeccionamiento Empresarial

*«La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño, y por tanto, mayor eficacia y eficiencia en la gestión»*

Decreto Ley 281/2007

Con el Decreto Ley 187 -que se publicó en la Gaceta Oficial de la República de Cuba el 18 de agosto de 1998- se generalizó un documento elaborado de conjunto por profesores de la educación superior que integraba en su análisis las experiencias que se habían vivido en las empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

“En ese decreto ley se precisa la creación del grupo gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, como rector del proceso, y del Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial, adscrito al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que auxilia al Grupo Gubernamental en el cumplimiento de sus funciones.” (Ibáñez, 2006)

El documento declara un enfoque sistémico concretado en la concepción de 16 subsistemas que intervienen en la actividad empresarial. Estos subsistemas fueron:

- ✘ Organización General
- ✘ Método y estilo de dirección
- ✘ Organización de la producción de bienes y servicios
- ✘ Organización y normación del trabajo

- ✘ Gestión de calidad
- ✘ Política laboral y salarial
- ✘ Planificación
- ✘ Contratación económica
- ✘ Sistemas de relaciones financieras
- ✘ Contabilidad
- ✘ Control interno
- ✘ Costos
- ✘ Precios
- ✘ Sistema informativo
- ✘ Atención al hombre
- ✘ Mercadotecnia

Como se aprecia, no se estableció ningún subsistema de comunicación: las actividades relacionadas con este se insertaban dentro del subsistema de mercadotecnia. Se veía la comunicación hacia el exterior de la empresa desde el punto de vista de la comercialización como finalidad máxima de la efectividad empresarial.

No obstante, Barreiro (2000) reconoce el papel que juega la planeación de la comunicación interna en el desarrollo del propio proceso de perfeccionamiento.

“El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso complejo que 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.”

“De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de una empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda, monitoree el desempeño y comparta una visión, fortaleciendo el sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización, a fin de elevar la producción, productividad y competitividad empresarial con la

aplicación del conocimiento y la creatividad al aprovechamiento racional de los recursos.” (p. 28)

Casi nueve años después, el 16 de agosto de 2007, se aprueba el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, con la intención expresa de consolidar el PE en el país.

La comunicación ha ido legitimándose como área de actuación profesional dentro del contexto empresarial cubano en las empresas en PE. Con este decreto ya se reconoce como un *sistema* independiente.

### **El Sistema de Comunicación Empresarial y sus principales públicos**

El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa (...). Es indispensable para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno. (Decreto Ley No. 281, p. 274)

Mediante la aplicación de este *sistema* es que la empresa cubana actual ha contribuido a legitimar hoy el desarrollo y la importancia de la comunicación. Es interesante señalar que, aunque los conceptos con respecto al desarrollo de actividades de comunicación varíen en el mundo, ya nuestro país está potenciando la implementación de prácticas que hasta este momento se veían como algo ajeno e innecesario.

Por eso, los autores concuerdan con Irene Trelles cuando afirmó en una conferencia pronunciada en el *II Encuentro Nacional de Comunicadores Institucionales* que en nuestro contexto se trataría no de emular con otras potencias que han desarrollado mucho más la planeación estratégica de la comunicación ni copiar sus modelos, sino de fortalecer la actividad de comunicación, todavía deprimida, subvalorada, fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad que resultan de la no planificación.

## **La Comunicación Empresarial en el PE**

En el Artículo 671 se define la comunicación empresarial como:

El conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. (...) Permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa. (Decreto Ley No. 281, p. 274)

En esta definición se observan elementos que están sustentados en el paradigma transmisivo de la comunicación. Primeramente, habla de la agilización y el facilitamiento del flujo, es decir, de la mejora en la efectividad de los canales que se establecen entre los sujetos de la comunicación. Se habla de agilizar los que ya están definidos y no de potenciarlos de manera distinta. También expresa que hay que influir sobre aptitudes, opiniones y conductas para lograr un fin determinado y no de construir de conjunto ese fin, o la manera de llegar a él.

Tomando como referente lo anterior, el PE parte de la noción de que el sistema de comunicación debe centrarse en la optimización de los elementos que conforman el proceso comunicativo (emisor, canal, receptor, mensaje, retroalimentación). Si bien ello resulta necesario, se considera insuficiente en relación a la función que la comunicación debe jugar para potenciar la participación plena de los trabajadores, objetivo cardinal del PE. “Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa; construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, sobre los valores, la misión, y los objetivos de la empresa.” (Decreto Ley No. 281, p. 275)

Esto se pudiera concretar en la práctica con la potenciación de canales de comunicación que funcionen de manera eficiente donde el trabajador, además de estar oportunamente informado, se sienta escuchado y tomado en cuenta en las decisiones finales.

Otro elemento importante dentro de este sistema es que propone ver la comunicación de manera integrada, tanto la producida hacia adentro como la que sobrepasa los límites de la

empresa. Así se evitan disgregaciones importantes que pueden influir en la imagen de los públicos externos.

Las Bases para el Perfeccionamiento Empresarial también son muy claras al expresar en su Artículo 693 los pasos que se deberán seguir las organizaciones para implantar el Sistema de Comunicación. En este artículo se ponen de manifiesto ideas renovadoras con respecto a la visión que sobre la comunicación se tenía en nuestro sistema empresarial.

1. Escoger asesoría competente que profesionalmente domine el tema de la comunicación.
2. Seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación empresarial.
3. 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.
4. Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.
5. Evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición del impacto que ha tenido el sistema de comunicación implantado, que permita evaluar periódicamente: su funcionamiento, si los trabajadores conocen la situación actual de la empresa u organización superior de dirección, sus éxitos y problemas, si participan en la solución de los principales problemas, en el auto-control, que cumplen objetivos específicos, que han asumido responsabilidades y facultades y el impacto en el trabajo de dirección y de los dirigentes en particular.
6. Diseñar las acciones a tomar para rectificar las desviaciones e insuficiencias encontradas.

Es interesante señalar como el propio documento rector plantea la necesidad de escoger asesoría competente para la realización del mismo y que como parte de la asesoría se prepare al personal en cuestiones de comunicación. Además, se esboza la necesidad de ir

evaluando con periodicidad las acciones de comunicación con la actualización del diagnóstico cada uno o dos años.

Esta investigación se basa en el tercer paso de expresado anteriormente, donde se busca identificar los principales elementos de la comunicación en la organización. Para esto se plantea la puesta en práctica del diagnóstico de comunicación interna que constituye la piedra angular de este trabajo.

### 1.3 Diagnóstico de Comunicación Interna: el comienzo necesario.

**«El diagnóstico es (...) un método para la identificación de aquellos campos que en una empresa pueden ofrecer resistencia a los cambios y puede ayudarla a proyectarse en la dirección de los mismos (...)»**

Ángel Ramón Hernández Gómez

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 nos permite analizar la realidad.

El diagnóstico de comunicación interna es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización.

En ocasiones se utilizan indistintamente los términos auditoría y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, aunque algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos pues "...la auditoría consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva" (Saló, 2000, p. 103).

De manera general, el diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. La auditoría, por el contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control. (Cortina, 2008, p. 30)

En la investigación se adopta la terminología *diagnóstico* por considerarla más adecuada para cumplir los objetivos expuestos y más contextualizada a la situación cubana.

A decir de Pérez Betancourt (2007) “el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento.” (p. 3)

El mismo autor manifiesta también que 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 investigación de la comunicación interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina *diagnóstico organizacional* o *diagnóstico de comunicación interna*. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra-institucional (interna) fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será optimizar la comunicación interna. Muriel y Rota (2000)

Esta es una definición completa que no solo aborda la manera en que se puede utilizar el concepto y sus significados, sino que plantea las potencialidades que el mismo tiene para investigaciones y propuestas futuras en actividades de comunicación.

Las autoras referidas abordan otros dos tipos de investigaciones de la comunicación interna las cuales son:

- ✘ *Investigación descriptiva acerca de los públicos internos*: permite conocer particularidades de los miembros de la organización, por lo que es útil para "el establecimiento lento de programas de desarrollo y capacitación, para el diseño y elaboración de mensajes impactantes y para la selección de los

medios de comunicación adecuados, así como para la organización de festejos, y felicitaciones en fechas de onomásticos, cumpleaños, etc." (Muriel y Rota, 2000)

- ✘ *Investigación de las opiniones y actitudes de los públicos internos:* permite conocer las inclinaciones, tendencias, actitudes y posibles comportamientos de los miembros de la organización con respecto a las orientaciones y políticas de la dirección. Esta investigación posibilita "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 su público interno." (*Ibídem*)

Son también Muriel y Rota quienes apuntan las principales ventajas de este tipo de diagnóstico las cuales se resumen en que:

- ✘ Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- ✘ Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- ✘ Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- ✘ Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- ✘ Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

El diagnóstico de comunicación interna no sólo permite conocer las necesidades comunicativas del público interno, sino que facilita la creación de un sistema de comunicación eficaz que transmita la misión, los objetivos y modos de hacer de la organización y potencie el intercambio entre los trabajadores y entre estos y la dirección. Además, aporta elementos que pudieran propiciar la creación e implementación de un plan de comunicación interna.

La gestión de la comunicación interna está muy relacionada con el proceso de PE el cual se viene desarrollando en las organizaciones cubanas, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en la gestión de dichas organizaciones y ello debe estimular el desarrollo de la creatividad, la iniciativa, la motivación y la responsabilidad de los trabajadores y sus jefes.

Es por ello que está prescrito en las orientaciones del PE, que el diagnóstico de la comunicación se debe basar en los siguientes aspectos:

1. Describir, identificar y definir para cada aspecto que se investiga el qué, cuándo, quién y por qué.
2. Describir en qué grado cada tema estudiado, está en correspondencia con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, poniendo al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
3. Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
4. Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
5. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia. (Pérez Betancourt, 2007. P. 4)

## **Capítulo II: Referentes metodológicos de la investigación**

La investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones ontológicas de los mismos, así como la justificación o no de su análisis.

Es por tanto, al decir de Guadarrama (2005), un acto creativo y constructor de una nueva realidad que anteriormente no tenía existencia propiamente dicha, al menos en la forma en que emerge de las manos de su creador, es decir, el investigador.

Por tal motivo, para emprender la labor investigativa se presupone partir de determinadas premisas filosóficas y epistemológicas que faciliten la justa comprensión de la tarea que se ejecuta con todos sus riesgos, potencialidades, obstáculos, méritos, logros, etc.

El propósito del presente capítulo es describir la estrategia y procedimientos que componen esta investigación científica. En el mismo se analizan las características de la muestra que conforma el trabajo y se ofrece información sobre las técnicas empleadas. Esta investigación se adscribe al paradigma cuantitativo de investigación. Para ello se realizó un estudio de tipo no experimental transaccional descriptivo.

### **2.1. El paradigma cuantitativo como perspectiva de investigación**

El paradigma cuantitativo es preferentemente deductivo, y en él se recolectan datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

Los estudios descriptivos miden, de manera más bien independiente, los conceptos o variables a los que se refieren aunque pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

En esta investigación también se han utilizado algunos análisis cualitativos para lograr un mayor enriquecimiento de los resultados ya que, como expresa Cazau (2006 citado en Hernández Sampieri, 2004), el que un investigador utilice uno u otro método no depende del paradigma que sostenga. De hecho, se han utilizado métodos cualitativos dentro de paradigmas cuantitativos, y viceversa.

## 2.2. Diseño de la investigación

La investigación es de una tipología *no experimental* ya que se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable. Se observaron los fenómenos tal y como se presentaron en su contexto natural y se analizaron luego.

Además, el diseño utilizado fue transeccional-descriptivo ya que se recolectaron datos en un único momento, en el período entre septiembre y diciembre del 2008. El propósito de dicho diseño fue describir algunas variables y analizar su incidencia e interrelación en dicho momento. Al decir de Hernández Sampieri (2004) este procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

En la investigación se realizaron análisis a partir del procesador de datos SPSS, versión 11.5 en español, utilizando estadígrafos descriptivos de frecuencia ya que la primera tarea de los mismos, es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable (Hernández Sampieri, 2003). Esto es consecuente con el problema y los objetivos generales y específicos del estudio realizado.

### Problema de investigación:

¿Qué particularidades posee la comunicación interna en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”?

### Objetivo General:

Caracterizar la comunicación interna de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”

### Objetivos Específicos:

- ü Determinar el concepto de comunicación manejado por directivos y trabajadores.
- ü Describir los flujos de comunicación en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”.
- ü Valorar los canales de comunicación en la empresa y la importancia que se le atribuye a los mismos.
- ü Identificar las barreras de comunicación dentro de los marcos de la empresa.
- ü Determinar el grado de conocimiento de los trabajadores y directivos acerca de las directrices fundamentales del desarrollo empresarial.

## 2.3. Operacionalización de la variable

**Variable de investigación:** Comunicación interna

Definición conceptual: "la comunicación (interna) es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta " (Marín en Trelles y cols, 2006, p. 42)

Definición operacional: la comunicación interna se define como el conjunto de acciones desarrolladas en el ambiente interno de la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena", con el fin de orientar, regular y coordinar la actividad laboral, de manera que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la empresa, así como para establecer y mantener relaciones de cordialidad, integración y compromiso con y entre sus miembros.

### **Indicadores:**

1. Concepto de comunicación
  - La comunicación como proceso transmisivo
  - La comunicación como proceso para compartir
2. Flujos de comunicación (predominio)
  - Descendente
  - Horizontal
  - Ascendente
3. Mensajes (propósito y funciones)
  - Mantenimiento
  - Tarea
  - Humanos
4. Canales de comunicación
  - Utilización
  - Importancia
  - Canales creados por la institución o por los trabajadores
5. Barreras de comunicación
  - Distorsiones perceptivas y culturales.
  - Problemas Semánticos

- Cognoscitivas
  - Humanas y psicológicas
  - Distracciones físicas, canales deficientes.
6. Conocimiento de directrices empresariales (se conocen/no se conocen)
- Misión
  - Visión
  - Objetivos
  - Planes

## 2.4. Selección de la muestra

La Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” cuenta con 146 trabajadores según la plantilla oficial de la fábrica actualizada en mayo de 2008. Esta cifra constituye la población de la investigación y a partir de la misma, se seleccionó la muestra.

Se utilizó un muestreo probabilístico de tipo estratificado ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. Se seleccionó este tipo de muestreo porque se puede calcular e intentar reducir al mínimo el llamado error estándar.

De esta forma, la muestra quedó constituida de la siguiente manera:

Tabla 1

<b>Estratos</b>	<b>Total</b>	<b>Muestra</b>
Directivos	17	12
Técnicos	37	20
Obreros	68	35
Servicios	24	13
	<b>146</b>	<b>80</b>

## 2.5. Descripción de los instrumentos

ü Análisis de documentos oficiales:

Antes de iniciar cualquier tarea resulta imprescindible orientarse en el conocimiento de la empresa, de ahí la importancia ofrecida a la revisión de documentos.

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)

Se analizaron documentos oficiales tales como el Expediente para el Perfeccionamiento Empresarial de la empresa, el Manual Corporativo de Cuba Ron, el Manual de Identidad Corporativa de la Presidencia, así como varias actas de reuniones del PCC, de asambleas de afiliados, de consejos de dirección, etc.

#### Ü Entrevista Semiestructurada:

Esta herramienta permite la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual 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, y aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzarlas o su formulación para adaptarlas coyunturalmente a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Entre las ventajas de este tipo de entrevista están que es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas, permite profundizar en temas de interés y orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Entre sus desventajas se mencionan que se requiere de mayor tiempo para su aplicación, se dificulta la tabulación de la información obtenida y se requiere mucha habilidad técnica para obtener la información y un mayor conocimiento del tema.

#### Ü Observación:

Constituye un método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. La observación científica, contraria a la observación habitual o a la esporádica, "es orientada hacia un objetivo, planificada de manera consciente y deliberada; tiene carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud." (Alonso y Saladrigas, 2000, citado en Castillo, 2008)

Ü Cuestionario:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que mida. Básicamente, se puede hablar de tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y mixtas.

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente. El lenguaje utilizado debe ser adaptado a las características del respondiente (tomando en cuenta nivel educativo, socioeconómico, palabras que maneja, etc.).

Las instrucciones, tan importantes como las preguntas, deben ser claras para los usuarios a quienes van dirigidas. Es frecuente incluir una carátula de presentación y una carta donde se explique los propósitos del cuestionario y se garantice la confidencialidad de la información, esto ayuda a ganar la confianza del respondiente.

## **2.6. 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 Resultados

### 3.1. Análisis por técnicas

#### 3.1.1. Análisis de documentos oficiales

La investigación se llevó a cabo en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” y con el objetivo de profundizar en diferentes elementos empresariales, se realizó el análisis de documentos oficiales. Los principales documentos analizados fueron el Expediente para el Perfeccionamiento Empresarial de la empresa, el Manual Corporativo de Cuba Ron, el Manual de Identidad Corporativa de la Presidencia, así como varias actas de reuniones del PCC, de asambleas de afiliados, de consejos de dirección, etc. Los principales resultados de este análisis se ofrecen a continuación:

La Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” de la Corporación Cuba Ron S.A se encuentra ubicada en la calle N° 2, CAI Washington, en el municipio de Santo Domingo, provincia de Villa Clara. En sus inmediaciones como vecino más importante se encuentra el CAI “George Washington”.

Esta entidad fue fundada en el año 1972 y perteneció a la Empresa de Bebidas y Licores de Villa Clara correspondiente al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL). Años más tarde, en 1993, se creó la Corporación Cuba Ron S.A y por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros las instalaciones de la ronera fueron segregadas de dicha empresa y se entregaron en usufructo por 25 años -prorrogables por 25 más- a la Corporación Cuba Ron S.A.

El objeto social de la empresa, aprobado según Resolución 2272/05, consiste en *producir y comercializar de forma mayorista rones y otras bebidas alcohólicas de distintos tipos y calidades, aguardientes, alcoholes y sus derivados, en moneda nacional y divisas, y además, importar y exportar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior, en divisas.*

Los clientes de la ronera a los que van destinadas las producciones actualmente son Habana Club para Cuba (HCC), Habana Club Internacional (HCI), Comercializadora Cuba Ron S.A, Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBERE).

Esta fábrica produce rones de diferentes marcas que están debidamente registradas por la corporación a la cual pertenece. Ejemplo de ello lo constituyen el Havana Club Añejo 7 Años, el Havana Club Cuban Barrel Proof, el Cubay Añejo y el Cubay Carta Blanca entre otros.

Las producciones se realizan contra pedidos. La demanda se divide en rones para el mercado en divisa, en frontera y para la exportación; y rones para el mercado en moneda nacional, los cuales vende a empresas de bebidas y licores de diferentes provincias.

Los clientes fundamentales en el mercado en divisa son las empresas Havana Club Cuba (H.C.C) y Havana Club Internacional (H.C.I), las que pertenecen a la corporación (la primera se dedica a la venta en el país de los rones de la línea Havana Club y la segunda al mismo surtido pero en el exterior) y en el mercado en moneda nacional los clientes son las empresas de bebidas y licores provinciales.

En la competencia dentro del país en lo referente a los rones, los productores fundamentales son las Empresas de Bebidas y Licores y Tecnoazúcar, esta última perteneciente al MINAZ.

Durante los últimos años la Ronera Central ha obtenido premios en certámenes nacionales e internacionales, entre los que se encuentran la Medalla de Oro a Ron Cubay Añejo Superior 10 Años en EXPOCARIBE (2008), la Medalla de Oro a Ron Havana Club Cuban Barrel Proof en EXPOCARIBE (2008) y el Reconocimiento Internacional de la ONUDI por la aplicación de la Metodología de Producciones Más Limpias (2007).

La misión de la empresa es *Producir, añejar y comercializar rones y otras bebidas alcohólicas con altos estándares de calidad para satisfacer las más exquisitas exigencias de nuestros clientes, proporcionándoles un sello que los identifique en el mercado nacional e internacional con la tradición del mejor ron cubano, combinando un experimentado colectivo de trabajadores y cuadros eficaces con un respeto adecuado a la tecnología y al medio ambiente.*

La ronera tiene como visión:

1. *Producir, añejar y comercializar productos competitivos y diversificados para la satisfacción del cliente.*

2. *Contar con un colectivo de cuadros y trabajadores con grandes niveles de profesionalidad, conocimiento y motivación que les ha permitido mejorar grandemente los resultados.*
3. *Contar con un sistema de gestión integrado que garantiza la comparación con estándares nacionales, la gestión de la información y el conocimiento, la inocuidad de las producciones, la seguridad y salud de los trabajadores, el ejercicio de una gestión ambiental responsable y la introducción oportuna de los logros de la ciencia y la técnica, así como la automatización de procesos aumentando paralelamente la productividad, teniendo como premisa la elevada cultura industrial como productores de los mejores rones cubanos, manteniendo la actividad de investigación y desarrollo como principal fortaleza para enfrentar los retos del futuro.*

El centro cuenta con una estructura formal-funcional y está conformado por la dirección general, cinco direcciones y un departamento comercial, todas ellas con los elementos que la componen.

La Dirección de Operaciones está subdividida en tres divisiones estructurales que son Programación y Control de la Producción, Aseguramiento de la Calidad y Mantenimiento e Inversiones. Garantiza el flujo continuo de la producción y los servicios para asegurar el cumplimiento de los planes de producción con uso racional y eficiente de los recursos y dirige y controla la política de mantenimiento y calidad de la empresa. Rectora la política de mantenimiento y el uso de la energía de la empresa, además ejecuta el mantenimiento, reparaciones e inversiones a nuestras instalaciones con medios propios.

La Dirección Económica contiene dentro de sí Contabilidad y Finanzas y Planificación y Costos. Controla los Recursos Contables y Financieros de la empresa.

La Dirección de Recursos Humanos tiene Servicios Generales y Recursos Humanos. Garantiza las necesidades laborales de los trabajadores, vela por el cumplimiento de los sistemas vigentes, resoluciones y legislaciones estatales en dicha materia y garantiza la actividad de servicios generales.

La Dirección UEB Ronera cuenta con el Embotellado de Rones con capacidad para producir 3000 cajas en 8 horas de trabajo, Fabricación y Reposo de Rones, Añejamiento y Tonelería

(cinco naves con 50000 barriles de aguardientes y rones y una capacidad de caldos nacionales de 86874 HL), Laboratorio y Economía. Fabrica y Embotella rones y licores con la calidad requerida para su comercialización, así como garantiza el crecimiento y reposición de las bodegas de añejamiento de acuerdo a la estrategia de la Corporación.

La Dirección UEB Destilería está conformada por el Laboratorio, Área Energética, Producción (Rectificación de Alcoholes) y Economía y cuenta con una capacidad productiva de 84960 HL de alcohol A.

El Departamento Comercial tiene dentro de sí los Almacenes, Ventas en Fábrica, Abastecimiento Técnico Material y Transporte. Garantiza el suministro de materias primas y materiales para la elaboración de nuestras producciones y asegura el transporte para el cumplimiento de las mismas.

En cuanto al funcionamiento de la fábrica pudimos constatar distintos elementos. Existe un horario general que se corresponde con la jornada de trabajo que es de 8 horas. Los horarios específicos son: choferes (trabajan 24 h y descansan 48 h), los trabajadores de la UEB y de algunas de las áreas de personal (turnos rotativos de 12 trabajadores), los del comedor igual pero entran una hora antes, y los mecánicos de línea de embotellado que entran tres horas después.

Hay tres sistemas de estimulación diseñados: el primero en pesos convertibles (CUC) que gira alrededor de los 13 CUC por trabajador en plantilla fija en función del cumplimiento de los indicadores de desempeño atribuibles a su puesto de trabajo (vigente desde 1998). Otro de pago por estimulación en moneda nacional (CUP) también en función del cumplimiento de indicadores el cual hasta principios de este año estaba diseñado en función del 20% como máximo del salario básico, pero por normativas nuevas diseñadas a nivel de país ahora solo se paga el 5%. Y el tercer sistema diseñado es el de estimulación moral donde se resaltan los resultados de los trabajadores. En este sentido los trabajadores casi no lo perciben pero desde la *nueva dirección* se realiza con frecuencia. Antes casi no se hacía.

Existen tres momentos de pausa durante la jornada laboral: una se realiza a las 9:30 AM para la merienda, una hora de almuerzo y otra a las 2:30 PM.

En la organización se destaca la exigencia de cooperación entre las distintas partes, considerando que todas las funciones son importantes y, por lo tanto, la valoración que en un momento dado pueda hacerse de alguna de ellas dependerá fundamentalmente de las circunstancias internas y externas de la empresa (el mercado, conflictos de personal, problemas financieros, etc.).

### **Consejos o Juntas de Dirección**

Las Juntas de Dirección son espacios de comunicación planificados por la administración con una frecuencia mensual. En ellas participan el Director General, el Jurídico, la Especialista en Perfeccionamiento Empresarial, los directores de las áreas de regulación y control (Dirección de Operaciones, Dirección Económica, Dirección de Recursos Humanos y el Departamento Comercial), los directores de las dos UEB (UEB Ronera y UEB Destilería), el Maestro Ronero, el Jefe de Grupo de Aseguramiento de la Calidad (incluido dentro de la Dirección de Operaciones) el Jefe del Departamento de Contabilidad, el Secretario del Núcleo del PCC, el Secretario del Núcleo de la UJC, el Secretario del Buró Sindical y tres trabajadores que se seleccionan por su experiencia, el tiempo de permanencia en la institución y sus logros y cualidades para el trabajo.

El objetivo fundamental de las Juntas de Dirección es realizar un balance de los resultados económico-productivos de la fábrica y se llevan a cabo normalmente a mediados de mes para analizar el período de tiempo anterior.

Se analizaron las actas de las tres juntas anteriores a nuestra llegada con el objetivo de constatar la fluidez del proceso de comunicación en las mismas. Esta reunión es muy importante porque en ella confluyen los principales directivos de la empresa que son, en primera instancia, los que conciben el proceso comunicativo.

#### Acta Nro. 1/08

En esta junta, que tuvo carácter extraordinario, el primer punto del orden del día referente a la confección del Manual de Costos creó un debate entre varios directivos que dieron opiniones y aportaron modos de hacer. Se realizó un análisis colectivo más o menos estructurado lo que arrojó la confección de un acuerdo. Luego, cada directivo comenzó a elevar planteamientos referidos a sus respectivas áreas de trabajo por lo que se

compartimentarizaron los planteamientos y se comenzó más a informar de manera especializada que a tratar de debatir y construir en grupo alternativas viables.

Finalizando la reunión, Leisi Borrero Alfonso, quien se desempeña en el cargo de Directora Económica informó que se había realizado la primera experiencia de discusión con los trabajadores acerca del diagnóstico. Los mismos, según plantea la compañera, tienen poco conocimiento acerca de estos temas por lo que no aportaron mucho. Algunos conocían aspectos como los índices de materias primas y materiales y los indicadores de eficiencia en sus respectivas áreas. De esto podemos concluir que los trabajadores no son tenidos en cuenta todo lo que se debiera a la hora confeccionar estos indicadores y que el flujo de información descendente está presentando fallas o no está funcionando como debiera.

Conclusiones:

En algunos aspectos, los directivos buscan soluciones de conjunto que faciliten el trabajo; sin embargo, predomina en la reunión el carácter meramente informativo de cada área de trabajo con su representante al frente. Los trabajadores no fungen como co-constructores de las variables de medición de sus resultados y en la mayoría de los casos ni siquiera son informados adecuadamente de las mismas.

Acta Nro. 2/08

Se leyó el orden del día que contaba en esta ocasión con nueve puntos. Luego del chequeo de acuerdos se pasó a la discusión del cierre económico del mes de enero. Se comienza el debate entre los compañeros de economía y el director de la empresa sobre distintas particularidades. Ningún compañero opina ni dice nada. Nuevamente se vuelve a compartimentarizar la reunión.

Se realizó el análisis punto por punto del orden del día y respondieron solo los especialistas en cada una de las áreas. Se tornó una reunión operativa.

Conclusión:

El colectivo de dirección está muy compartimentarizado; solo proponen vías de solución a los problemas que se enmarcan dentro de sus respectivas áreas de trabajo.

## Acta Nro. 3/08

Esta fue otra junta extraordinaria para discutir sobre el diagnóstico de los sistemas de Atención al Hombre y Gestión del Capital Humano. Se generalizó bastante el debate llegando a soluciones viables y enriquecidas por la discusión colectiva. Nuevamente los trabajadores -cuando se fue a la discusión con ellos- se mostraron con poco conocimiento e inconformes con las propuestas.

### Conclusiones:

Del trabajo en equipo, con opiniones diferentes y criterios diversos, se logran llegar a mejores acuerdos. Los trabajadores siguen estando alejados del proceso y solo se les va a informar por lo que en la mayoría de las ocasiones se muestran con poco interés y desconocimiento.

De manera general, las juntas de dirección se realizan con un fin puramente operativo. No se llevan aspectos a debatir de manera grupal sino acápite muy puntuales que son respondidos por los especialistas y por aquellas personas involucradas en los temas en cuestión.

### **Reuniones de Balance Anual General y por direcciones**

Las reuniones de balance se realizan con frecuencia anual para informar como concluyó el año: los principales logros, las deficiencias y la forma de solucionarlas en el año que transcurre. Analizamos tres reuniones de este tipo: el Balance Anual General de la ronera, el de la dirección económica y el de la dirección de operaciones.

#### Reunión de Balance Anual General

Se exponen los objetivos de la política de cuadro para el 2008; sin embargo, se puede apreciar en el acta que estos objetivos son el resultado de la acción de los directivos en esta área y que en la confección de los mismos hubo muy poca o nula participación de los trabajadores.

Luis Perdomo expresa que la calidad del diagnóstico depende del conocimiento que tengan todos los trabajadores, los cuadros, los dirigentes no cuadros y los funcionarios. Este es el primer planteamiento concreto en que se defiende la idea de la participación de los

trabajadores en el desarrollo del proceso; sin embargo, todo parece indicar que es más bien discursiva.

#### Reunión de Balance de la Dirección Económica

La reunión comienza con una enorme fase informativa (no exenta de ser necesaria) tratando el cumplimiento del balance del año 2007, los objetivos de trabajo del 2008 y los principales resultados económico-productivos de este mismo año. Toda esta primera parte tiende a aburrir al trabajador y a inhibirlo.

Cada uno de los puntos del orden del día son apuntalados con una serie de números sin dar oportunidad al trabajador a expresarse ni a compartir sus logros y faltas.

#### Reunión de Balance de la Dirección de Operaciones

Según se pudo constatar por el acta se realizó un debate productivo acerca del balance anual del año 2007 donde se tomaron en consideración diferentes opiniones dadas por directivos y personal subordinado.

#### Asamblea de afiliados (Buró Sindical)

En la fábrica se realiza una Asamblea del Buró Sindical con los representantes de cada uno de los cuatro colectivos sindicales con que cuenta el centro. Se analizaron algunos incumplimientos con respecto al aporte que se realiza para el programa materno infantil y el día de la patria. Se subrayó que el compromiso es voluntario pero una vez realizado es de obligatorio cumplimiento. También se tocó el tema de las indisciplinas y del necesario trabajo para que estas no ocurran.

En otra reunión de este tipo se realizaron interesantes análisis con respecto a los temas del orden del día. Se debatió sobre los delitos y los compañeros miraron la situación desde diferentes aristas; no solo desde la parte disciplinaria sino también desde el trabajador que cada vez más debe recibir un mejor y más justo reconocimiento por el trabajo realizado y una estimulación moral y material acorde a su desempeño.

En el desarrollo de estas reuniones se ve un poco más representados a los trabajadores ya que tocan temas puntuales de interés para ellos y que son fácilmente comprensibles.

Interactúan más fácilmente con los directivos y estos dan respuesta a las preocupaciones de los trabajadores.

Hasta aquí el análisis de algunos de los principales documentos de la empresa. En otras técnicas se observan otros aspectos del proceso comunicativo. La compartimentarización en la exposición de los resultados y la comunicación vista como proceso transmisor son los principales elementos que se concluyen de este análisis.

### **3.1.2. Análisis de la encuesta**

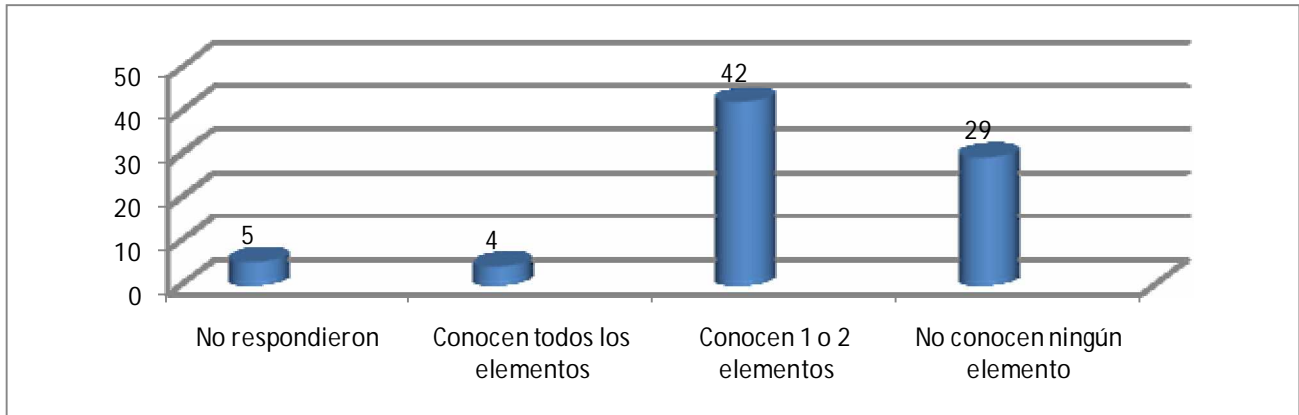
Se aplicaron dos encuestas (Anexos II y III) a la muestra seleccionada: una a directivos y otra a trabajadores (los demás estratos fueron incluidos aquí). Esta división se realizó para analizar mediante las respuestas los diferentes puntos de vista acerca de un mismo fenómeno. Al mostrar los resultados solo se establecerá diferencia cuando los puntos de vista de directivos y trabajadores sean divergentes. Cuando esto no ocurra, se analizarán las respuestas de manera conjunta.

Esta encuesta se aplicó a 80 trabajadores de la organización. La muestra quedó compuesta por 12 directivos, 13 trabajadores de servicios, 20 técnicos y 35 obreros. Los resultados arrojados por la misma fueron los siguientes:

La pregunta 1 pretendía conocer acerca del flujo informativo dentro de la empresa. De los 80 encuestados 74 (92,5%) respondieron la pregunta y seis (7,5%) la dejaron en blanco. El 92,5% (67) de los que respondieron declararon que recibían las informaciones de sus directivos, mientras que el 8,5% (7) restante expresaron que lo hacían de compañeros con iguales responsabilidades o de sus subordinados. Esto nos da la medida que en la organización existe una fuerte estructuración y que 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.

En cuanto al conocimiento de la misión de la empresa 75 respondieron correctamente y cinco dejaron esta pregunta en blanco. El 92,0% afirmó conocer la misión del centro y el 8,0% dijo no saberla. Sin embargo, de esos trabajadores que dijeron conocer la misión solo cuatro (5,7%) la escribieron de forma correcta con los elementos que la componen; 42 (60,8%) solo mencionaron uno o dos elementos de la misma y el resto ni siquiera indicaron nada. Casi

todos los trabajadores respondieron que la misión era “*producir rones y alcoholes*” y algunos también plantearon que se dirigían al mercado nacional e internacional. Los demás componentes de la misión pasaron inadvertidos en sus respuestas lo que manifiesta poco dominio y desconocimiento de la misma.



Conocimiento de la misión en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”

El 32,1% de los encuestados respondió tener en cuenta casi siempre -o que se tenían en cuenta sus opiniones en el caso de los subordinados- la opinión de los subordinados a la hora de tomar una decisión mientras que el 67,9% restante planteó que solo en ocasiones se tomaba en cuenta dicha opinión. Esto demuestra que existe una cierta centralización de las decisiones de la fábrica en los directivos y que las opiniones de los subordinados son tomadas en cuenta en algunas ocasiones.

Variados son los canales de comunicación que se utilizan en la fábrica, unos más que otros, unos más efectivos que otros. Los encuestados no diferencian canales y espacios de comunicación. Cuando se les pregunta, en ambos términos responden de manera similar. Las reuniones en las áreas de trabajo son las principales en cuanto a este tema (73), luego sigue la asamblea de afiliados (67). A continuación se sitúan los murales (44) y las conversaciones informales (35). El chat interno (24), el correo electrónico (23) y el teléfono (18) son canales bastante utilizados pero en su mayoría por integrantes de los estratos de técnicos y directivos que son los que más acceso tienen a las oficinas y a las computadoras. Esta es una debilidad del sistema pues se podrían buscar alternativas para darles mayor participación en estos canales a los demás trabajadores. La radio base (cuatro) es un canal de gran importancia y se encuentra totalmente subutilizado.

La visión, al igual que la misión, es poco conocida y sus elementos están poco difundidos dentro de la cultura organizacional. Esto es un punto negativo dentro del desarrollo organizacional pues los trabajadores no están familiarizados con el proceso ni hacia dónde se dirige la fábrica.



Conocimiento de la visión en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”

La comunicación con los directivos es calificada por el 72,2% de los encuestados de generalmente buena; sin embargo, el 26,6% dijo que solo era buena en algunas ocasiones y el 1% respondió que era generalmente mala. Esto da una idea de que la comunicación con los directivos es calificada como un punto favorable dentro de la institución, sin embargo, no se debe perder de vista que a la cuarta parte de la muestra no comparte siempre este criterio.

Acerca de la discusión de objetivos, metas y resultados con los trabajadores el 68,4% respondió que sí, mientras que el 30,4% respondió que esto sucedía solo en algunas ocasiones. Solo un encuestado argumentó que no sucedía nunca. Esta discusión se realiza mayoritariamente con frecuencia mensual en diferentes reuniones y, además, en los matutinos que constituyen un importante espacio y se realizan los martes y jueves antes de comenzar la jornada laboral.

En cuanto a la comunicación con los compañeros de trabajo en la empresa, 74 la calificaron de buena mientras que los otros seis señalaron que era regular. Esto sugiere que la comunicación (procesos de interacción) entre los trabajadores es buena lo que contribuye a mejorar el clima laboral dentro de la organización.

Referente a las preocupaciones del personal el 47,5% (39) de los encuestados manifestó que se le daba respuesta generalmente mientras que igual cantidad alegó que esto solo sucedía en ocasiones. Una persona respondió que esto casi nunca sucedía. Este es un punto vulnerable dentro de la organización pues puede afectar -aunque no es el único elemento- la conformidad y motivación de los trabajadores.

Los directivos utilizan fundamentalmente para dar respuesta a sus subordinados los despachos, los contactos personales y las reuniones internas en cada área. El resto de los trabajadores fundamentalmente reciben respuestas mediante las reuniones mensuales (PCC, Asamblea de afiliados, UJC, Decenales, etc.), los matutinos e, igualmente, los contactos personales. Otros también son utilizados -aunque en mucha menor medida- como el teléfono, el chat, los matutinos, consejos económicos, entre otros.

En cuanto a la rapidez con que circula la información para el trabajo el 49,4% considera que generalmente esto se realiza con la rapidez necesaria pero el 44,2% considera que esto es así solo en ocasiones y el 6,5% expone que no sucede casi nunca. Este es otro punto débil dentro de la empresa debido a la importancia que reviste en cuanto al proceso productivo y a la calidad del trabajo terminado.

Referente a los canales creados por la institución para que los trabajadores puedan discutir asuntos de su interés, 17 encuestados (21,3%) respondieron que existían muchos, mientras que 47 (58,8%) aludieron que solo existían algunos. 14 (17,5%) respondieron que estos canales eran pocos.

Relativo a la creación de canales propios por parte de los trabajadores el 32,5% respondió que generalmente los trabajadores creaban sus canales; el 47,5% dijo que lo hacían solo en ocasiones, mientras que el 17,5% expuso que esto no sucedía nunca.

No obstante, en cuanto a la preferencia, el 71,3% (57) prefiere los canales creados por la institución mientras que el 12,5% (10) prefiere los creados por los trabajadores. Otros 13 encuestados no respondieron la pregunta señalada.

Ahora, la mayoría de los encuestados coincidieron en que los canales creados por la institución tienen mayor calidad y lo argumentaron desde diversos puntos de vista como que

*“...en ellos se analizan con profundidad y objetividad los resultados alcanzados y los objetivos y metas a cumplir; se prepara detalladamente la información necesaria y están presentes las personas que pueden responder las distintas inquietudes; hay más seriedad y los intercambios son más abiertos, críticos y autocríticos...”*

Y aunque en menor medida también respondieron que creían que los canales creados por los trabajadores eran los de mayor calidad fundamentalmente porque *“...hay cuestiones que solo se discuten allí y que son realmente las que le duelen al trabajador, se logra mayor participación, son más abiertos y sinceros...”*

Las principales dificultades -que pudieran traducirse en barreras- de la comunicación que se manifestaron fueron:

- Û Las informaciones no circulan con la rapidez necesaria.
- Û No fluye todo lo viable que se pudiera la información de directivos a subordinados.
- Û Poca participación de dirigentes de otras áreas en las asambleas de afiliados de un área determinada.
- Û Poca participación de los trabajadores en las reuniones administrativas.
- Û Se atrasa la respuesta a los planteamientos.
- Û Se limita el espacio para expresarse a las asambleas de afiliados.
- Û El flujo y entrega de informaciones entre direcciones en ocasiones es pésimo.
- Û Exceso de reuniones.
- Û Informaciones impuestas sin consultar con los trabajadores (la mayoría de ellas desde la corporación).
- Û Poca acceso a los medios como las computadoras, los teléfonos, etc.
- Û Problemas de comunicación entre obreros y dirigentes.

Los aspectos que quisieran que se le brindara mayor información son los siguientes:

### Directivos

- Û Sistema de pago y estimulación.
- Û Situación de los planes a nivel corporativo.
- Û Aspectos productivos de la fábrica en cuestión.
- Û Dinámica comercial y económica de los mercados nacionales e internacionales.

Û Atención al hombre.

### Técnicos

Û Atención al hombre.

Û Situación con las materias primas.

Û Cumplimiento de los planes y dificultades que afectan al mismo.

Û Logros alcanzados colectiva e individualmente.

Û Sobre el comportamiento del mercado.

Û Aspectos económico-productivos de la fábrica.

### Servicios

Û Sistema salarial y de estimulación.

Û Aseo personal, uniformes y demás particularidades de este tipo.

### Obreros

Û Sistema salarial y de estimulación.

Û Atención al hombre.

Û Trabajo y obligaciones con la empresa.

Û Situación con las materias primas.

Û Tecnologías avanzadas en diferentes áreas de trabajo.

Û Aspectos productivos de la fábrica.

Û Aspectos referidos al Perfeccionamiento empresarial.

En dependencia de las áreas de trabajo de cada cual se establecieron prioridades en cuanto a la importancia concedida a los canales de comunicación.

Los directivos plantean que los principales canales de comunicación para ellos son las reuniones (cuatro personas la marcaron), los despachos (dos personas), la asamblea de afiliados (dos), las conversaciones informales (dos), los consejos económicos (uno), los murales (uno) y los matutinos (uno).

Los técnicos consideran muy importante las reuniones en el área de trabajo (12), los contactos personales (nueve), el correo electrónico (cuatro), el chat (cuatro), los matutinos

(cuatro), la asamblea de afiliados (tres), los despachos (tres), el teléfono (tres), y las juntas de dirección (dos).

Los trabajadores de servicios le otorgan mayor importancia a la asamblea de afiliados (tres), y luego a las reuniones en el área de trabajo (dos), los contactos personales (uno), y las juntas de dirección (uno).

Los obreros se inclinan más por las reuniones en el área de trabajo (17), los contactos personales (14), la asamblea de afiliados (10), y los matutinos (siete).

A la hora de transmitir información todo está en dependencia igualmente de las áreas de trabajo y la categoría ocupacional de los encuestados. Sin embargo, por las condiciones específicas de la fábrica quienes manejan el mayor volumen de información y se encargan de su circulación constantemente son los directivos por lo que la última pregunta solo fue dirigida a ellos.

Según los criterios recogidos de los directivos se utiliza como medio fundamental para la transmisión de información la asamblea de afiliados (cuatro), las reuniones (tres), los matutinos (tres), el chat (uno), el correo electrónico (uno), los despachos (uno), y los consejos de dirección (uno).

### **3.1.3. Análisis de la entrevista**

Al igual que las encuestas, las entrevistas se aplicaron a directivos y trabajadores para conocer la visión de cada uno de estos estratos sobre algunos elementos del proceso de la comunicación en la organización. Aquí solo se establecen diferencias en las respuestas particulares de cada estrato. Las respuestas que no se especificaron son comunes tanto a directivos como trabajadores. (Ver anexo IV)

Las tres primeras preguntas de la entrevista estuvieron dirigidas al conocimiento de elementos generales de la organización para de esta forma triangular algunos datos extraídos del análisis de documentos oficiales. Los resultados de estas preguntas se expresaron en el epígrafe de análisis de documentos que se expuso anteriormente.

En cuanto al sistema de relaciones entre directivos y subordinados -el cual está en parte signado por el sistema de comunicación existente en la organización- se constató que son

buenas y que los trabajadores tienen acceso de manera normal para plantearle a los directivos cualquier problema o inquietud.

*“Aquí no se establecen formalismos puros. Las personas se llevan muy bien tengan el rol que tengan. Existen canales formales para que los trabajadores puedan plantear lo que les haga falta en cualquier espacio pero el vínculo es muy estrecho por el poco personal y eso facilita mucho las relaciones.”*

*“Los directivos son respetuosos, comunicativos, amables; por lo tanto, considero que hay buenas relaciones y un ambiente muy respetuoso. Hay una disciplina muy fuerte pero cuando tenemos alguna dificultad se puede plantear y somos escuchados.”*

*“Existen los llamados escalones de mando, pero si algún trabajador siente la necesidad de dirigirse inicialmente a la dirección general no existen obstáculos para ello. Los directivos son muy asequibles, y establecen a su vez excelentes relaciones con el resto de los trabajadores sin dejar de exigir por el cumplimiento de las funciones que a cada quien le toca”.*

Otro aspecto importante dentro de estas relaciones descansa en los vínculos informales que se van creando producto de las relaciones directas entre los directivos y los subordinados.

*“Se utilizan muchos esos espacios informales y eso hace que las relaciones no tengan barreras más allá que el respeto que se establece en función de los roles.”*

*“Las relaciones de trabajo son muy directas, yo diría que hasta informales en ocasiones. O sea, los directivos estamos siempre en las áreas de trabajo. Cuando necesitamos dar una información vamos hasta allí. Existe un buen vínculo y no creo que haya barreras para este tipo de relación. Estamos abiertos a cualquier necesidad de los trabajadores.”*

*“Llegar a los directivos es muy fácil. Se pueden manejar con ellos problemas de cualquier tipo: personales, de la fábrica, etc. Son relaciones muy fluidas. En la destilería esto se comporta de igual manera. Nuestro directivo es uno más de nosotros. Con el nivel de exigencia que requiere su cargo, pero un compañero más.”*

Estas relaciones están matizadas en lo fundamental por la llegada de la nueva dirección que se desempeña en el cargo desde hace unos meses.

*“Nuestra fábrica ha tenido movimientos en su aparato de dirección. En mi criterio, las relaciones de esta nueva dirección con los trabajadores son muy buenas tanto en el ámbito laboral como personal. Hay un acercamiento, son preocupados.”*

*“Con la nueva dirección ha mejorado mucho la relación entre ambos. Osmani lleva mucho tiempo trabajando en la fábrica, se conoce cada trabajador, las características de cada área y visita mucho de manera informal las áreas de trabajo. Con el cambio de dirección los subordinados se sienten más a gusto y las relaciones han mejorado mucho.”*

Las relaciones entre los propios trabajadores es buena y en esto influye la intención de los directivos de crear por áreas equipos de trabajo.

*“En sentido general existen muy buenas relaciones. Las personas se ayudan, se cubren, funcionan como equipo de trabajo.”*

*“Entre los trabajadores existen buenas relaciones interpersonales (...).Somos un grupo de trabajo, colegiamos en conjunto lo que queremos hacer en el área, tanto lo que está establecido como lo que queremos implementar. No les impongo nada, me gusta que me vean como uno más sin dejar de respetar mi rol pero como uno más entre ellos.”*

*“La destilería en particular es muy pequeña y eso, por supuesto, hace que se ayuden, que se conozcan, que se respeten y que funcionen en equipo, lo cual también favorece las relaciones humanas.”*

Las reglamentaciones que existen dentro de la organización contribuyen a que la relación más estrecha entre los trabajadores se fomente dentro de las propias áreas de producción pues es allí donde pasan más tiempo juntos, con quienes mejor se relacionan y con quienes tienen mayores probabilidades de compartir.

*“Tenemos limitaciones de acceso a otras áreas. Estamos juntos solamente en el matutino y en los 20 minutos antes de trabajar por lo que la gente por área se compenetra más. No obstante, todos en la fábrica nos llevamos bien.”*

*“En el caso de las áreas las relaciones son mucho más estrechas, las personas se conocen mucho más por el nivel de convivencia juntos, van a almorzar juntos, la hora de merienda es*

*juntos, los horarios de descanso y como por el sistema de disciplina no pueden acceder a otras áreas, esto hace que se compenetren mucho más.”*

Las relaciones más tensas están dentro del departamento de embotellado pues el nivel de escolaridad es mucho más bajo y las incomprensiones afloran de manera más frecuente.

*“En mi área el nivel cultural es bastante bajo. Producto de eso existen varios malentendidos por la poca comprensión de unos y otros. No son conflictos pero sí situaciones innecesarias y considero que aunque son humanos, les falta tolerancia y comprensión.”*

Como en muchas otras instituciones, el concepto de comunicación que se maneja en la fábrica gira alrededor del nivel y la efectividad de la transmisión de información que logren los directivos con respecto a sus subordinados. Además, también influye la tipología y el contenido de los mensajes.

*“Considero que en la fábrica se entiende la comunicación y se le da importancia a partir de lo que nos interesa que la gente sepa, o sea, como transmisión de información.”*

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

En la fábrica nunca se había tratado el tema de la comunicación de una manera planificada y coherente hasta este momento en que en las bases para el Perfeccionamiento Empresarial se exigió como uno de los sistemas.

*“Estamos hablando de comunicación a partir de la necesidad de la implementación del sistema. Nadie a sabida nunca en la fábrica que es la comunicación, que son los canales y cuál es la utilidad de la misma. Considero que conocimiento sobre comunicación más allá de la mera transmisión de información, no tenemos.”*

No obstante, los directivos reconocen la importancia de la comunicación y coinciden en la necesidad que se le dé a este sistema la planificación, la científicidad y el rigor que lleva. Además, algunos la ven como la creación de espacios donde el trabajador pueda expresarse, compartir y debatir sobre aspectos productivos o no dentro de la fábrica.

*“Del tema de comunicación no tenía conocimiento desde el punto de vista técnico. Desde la empírea he estado haciendo cosas pero sin ninguna preparación. Tenemos serios problemas pues cuando no tenemos conocimiento sobre la forma de proceder en un tema estamos perdidos. Ese es el caso de la comunicación. Considero que necesitamos mucho viabilizarla, no solo para transmitir información sino para mejorar nuestros intercambios con los trabajadores. Yo respeto mucho los espacios que ya están establecidos pero todo lo que se venía haciendo al respecto ha sido sin conocimiento por lo que modularlo a nuestro favor sería una ganancia extrema.”*

*“La preparación de los cuadros en materia de comunicación es vital en cuanto a métodos de dirección, manejo con los trabajadores, vías para transmitir información. Todo esto hemos venido haciéndolo desde lo empírico, por eso, lo que hoy en la fábrica se conoce por comunicación tiene mucho que ver con la transmisión de información pero sin siquiera saber cómo se hace.”*

*“La comunicación es vista incluso desde quienes dirigimos como la transmisión de información que necesitamos que llegue para el adecuado cumplimiento de la tareas y necesitamos romper con ese esquema mental que hoy está establecido. Queremos mucho más que transmitir información, queremos que se compartan espacios, valores, significados. Además, queremos ganar en la tan importante retroalimentación.”*

Existen varios canales de comunicación dentro de la fábrica como por ejemplo los matutinos que se realizan los martes y jueves (hasta ahora efectivos e importantes. Son muy útiles para comunicar a los trabajadores cosas que por la dinámica de trabajo no da tiempo en otros espacios. Además, como agrupa a una gran masa es un espacio de debate, de reflexión, de estímulo, entre otras cosas); las reuniones de los directivos con los especialistas de área; las conversaciones informales entre subordinados y entre subordinados y directivos; los murales que en opinión de muchos son totalmente ineficientes; las reuniones de sindicato, las de coordinación y las de factores (muy importantes pues es un espacio donde se canalizan muchos planteamientos de los trabajadores); los despachos individuales; los contactos por el correo electrónico y el chat (que solo los utilizan aquellas personas que tienen acceso a las computadoras, principalmente las que trabajan en el edificio administrativo); la página web

que se encuentra totalmente desactualizada y nadie la visita; los boletines que salen muy pocos y no muchas personas tienen la posibilidad de consultarlos.

La retroalimentación la ven centrada sobre todo en los encuentros directos con el director general o con los directivos de área y no identifican otros canales o formas dentro de los canales existentes para llevar a cabo este propósito.

Existen algunos “canales” -aunque no son reconocidos como tal- donde los trabajadores intercambian sobre aspectos relacionados con su vida y con la fábrica.

*“No sé si a estos se le puedan llamar espacios en cualquier caso ambos son informales. Los ceniceros (frecuentados a cualquier hora) son un lugar en el pasillo 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. Utilizan incluso la pared de ese lugar para dejarse mensajes, colgar carteles y hacerse maldades entre ellos.”*

Otro canal es a la hora de tomar el té 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 la acera del té y allí se conversa. Como no se puede pasar a las áreas de trabajo antes de las 8, este es el momento de mayor intercambio de la gente.”*

*“Específicamente en la destilería hay un área de fumar en el pasillo, pero está de frente a la puerta y no nos gusta. Nos reunimos mucho más en la zona de atrás de las calderas. Ahí vamos todos cuando tenemos algún momento libre y conversamos de disímiles cosas.”*

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

*“Espacios para exponer ideas, opiniones, problemas, no existen. Ni siquiera hay buzones de quejas y sugerencias. Los trabajadores tienen miedo a hablar. Hablan en los pasillos pero solo en ese marco.”*

*“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 de la fábrica yo no conozco ninguno.”*

*“En tiempos anteriores existía un televisor en el teatro pero en la otra dirección se decidió eliminar por problemas de disciplina (horario de trabajo muy dinámico y poco tiempo). Además, no se ha podido restablecer a pesar del esfuerzo las actividades deportivas y culturales. Se han hecho intentos pero nada se ha logrado por la cantidad de trabajo que no da margen. El reglamento de circulación interna ha tronchado muchos de estos espacios.”*

Los diferentes especialistas en sus áreas elaboran los mensajes que necesitan que sean comunicados pero para ello no tienen ningún nivel de preparación técnica ni conocen ninguna 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.

*“Los mensajes no se planifican, 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 mensajes pero sin planificación ni organización porque a mi constantemente me están llegando mensajes que no tienen que ver conmigo. Las pancartas y los boletines tienen mensaje mejores pensados pero igual sin una teoría que sustente como deben explicitarse, ni en qué lugar van escritos, ni cuantas palabras tienen que tener, ni en qué lugares, es al trozo.”*

*“Casi siempre te mandan a hacer cosas, cumplir en el embotellado porque están atrasados, trabajos voluntarios para el fin de semana, etc. Aunque también estimulan mucho la parte moral con diplomas en actos y matutinos.”*

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 la fábrica, más que participar, lo

que se hace es que se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores en aquellos aspectos más inmediatos y en los que se tiene autonomía para decidir. Hay otros que vienen desde la corporación y que no pueden ser cambiados bajo ningún pretexto.

*“La teoría es muy linda pero estoy seguro que en casi ningún lugar se aplica. En nuestro caso tiene mucho que ver con que gran parte de las normativas, decisiones, etc. están definidas desde la corporación.”*

*“No hay fortalezas en este aspecto. Aunque ha habido una apertura importante con el cambio de director falta mucho en este sentido y en la retroalimentación. Casi siempre lo que sucede es que se les dice qué se hace y las decisiones que se toman. Falta mucha cultura de que formen parte del proceso y esto es de ambos lados, tanto desde quienes tiene que dar la cobertura de participación como desde los propios trabajadores que tienen que aprender a participar.”*

No obstante, con la nueva dirección se han dado pasos importantes para que el trabajador se vaya sintiendo partícipe del proceso.

*“... se han ido incorporando trabajadores a la junta de dirección, o sea, trabajadores simples, sin cargo alguno, indistintamente por áreas para que den sus puntos de vista, nos ayuden en la toma de decisiones. Las Asambleas son un escenario donde son los trabajadores los protagonistas y nosotros nos nutrimos de lo que allí se plantea para las diferentes decisiones que se toman en la fábrica. Se han implementado reuniones en cada UEB y áreas de regulación y control en la que también son los trabajadores los protagonistas con total libertad de plantear y exigir lo que estimen conveniente y eso, por supuesto, es tomado en cuenta por nosotros.”*

*“En la destilería sí son tomados en cuenta y participan mucho en las decisiones diarias en cuanto a producción. La retroalimentación se da en esta misma medida a través de los informes escritos y los encuentros personales. Se discute con los trabajadores los planes parciales de producción y yo a partir de ahí selecciono destacados mensuales y los estímulo.”*

*“Siempre que han existido cambios importantes en la fábrica se han habilitado espacios para que los trabajadores den su opinión pero tengo el criterio que estos espacios no son lo*

*suficientemente aprovechados por los trabajadores. Quizás esto tenga que ver con el hecho de que no tengan suficientes elementos para discutir alguna decisión, tal vez porque tengan temor a hablar o porque sencillamente no tiene la costumbre de participar. El hecho es que estos espacios no se aprovechan como debiera ser. Los planes se discuten, sobre todo por los indicadores que debe cumplir cada persona porque en función de eso está el sistema de pago y el sistema de estimulación pero en mi opinión más que discutir a la gente se le informan las cosas. El debate no es una costumbre nuestra. Por ejemplo, se les informa lo que debemos producir, la cantidad de combustible que para eso tenemos, la materia prima con que contamos, el tiempo que hay que consumir y ahí se queda la supuesta discusión. Falta mucho por andar en este aspecto, hay que pasar de este nivel informativo a un nivel de debate productivo que sirva para incorporar lo que la gente piensa y aporta a lo que se planifica. Para eso lo primero es lograr espacios para discutir estos planes.”*

#### **3.1.4. Análisis de las observaciones**

Se realizaron observaciones de distintas actividades de la cotidianidad laboral las cuales arrojaron resultados significativos, sobre todo en el esclarecimiento de la tipología de mensajes que se utilizan en la empresa. Además, estas observaciones estuvieron encaminadas a identificar algunas características de la comunicación interna y las regularidades en cuanto a la concepción y desarrollo de intercambios grupales formales. Se realizaron observaciones en asambleas sindicales, reuniones del partido, matutinos, consejos de dirección y reuniones en las áreas de trabajo.

##### **3.1.4.1. Asambleas Sindicales**

Las asambleas sindicales se realizan en el salón de reuniones del edificio administrativo. En la fábrica existen tres secciones sindicales debido a la cantidad de trabajadores con que cuenta y a la diversidad de funciones que realizan. No obstante, todas las reuniones se llevan a cabo en este salón. El local presenta buenas condiciones (aire acondicionado, sillas cómodas, etc.) aunque es un poco pequeño para uno de las tres secciones, lo que acarrea dificultades en ocasiones.

Estas reuniones se realizan a las 4:00 PM cuando casi ha concluido la jornada laboral y cuentan con la participación de un alto por ciento de los trabajadores (siempre entre un 96%

y un 100%). Las observaciones se realizaron a dos asambleas sindicales en cada sección sindical y a continuación se muestran los resultados de las mismas.

El 47,4% de los mensajes que se emiten son de mantenimiento y el 40% son de tarea; mientras que el 12,6% restante corresponde a mensajes humanos. En estas reuniones se estimula moralmente al trabajador mediante diplomas y reconocimientos a los más destacados en el mes. Se buscan diversas iniciativas para que este trabajador se sienta reconocido. No obstante, la mayoría de los mensajes son de mantenimiento y de tarea por la propia naturaleza de este tipo de reunión.

Siempre se comienza leyendo el orden del día y a continuación se chequean los acuerdos de la reunión anterior. En su gran mayoría (96%) estos acuerdos se cumplen y en los que no pasa esto se discute por qué, se analizan responsabilidades y se proponen fechas de cumplimiento. Los principales directivos lideran estas discusiones, lo que resulta muy factible para los trabajadores pues al no tener que “romper el hielo” se sienten más desinhibidos y propensos al intercambio.

A continuación se realiza la lectura del informe de administración por las diferentes áreas que componen la fábrica. Este es un punto meramente transmisivo y monótono pues a los trabajadores no les interesa en su mayoría. Normalmente se leen los informes por parte de los directivos de las áreas y estos informes están plagados de por cientos y palabras muy técnicas que los trabajadores no entienden. Aunque en ocasiones se les pide a los trabajadores que expresen su criterio, la opinión general es que *“todo está dicho”*. Los directivos de otras áreas hacen preguntas y plantean problemas a resolver pero las soluciones están muy compartimentarizadas. El especialista en calidad es el que normalmente ofrece las soluciones en el área de calidad y así con las demás. Se generan algunos debates mayormente entre directivos pero la palabra final la tiene el especialista principal del área.

Luego se entra en los planteamientos y se fomenta el debate entre todos. Los trabajadores (42,3%), aunque con menor participación que los directivos (57,7%), expresan sus ideas para solucionar determinados problemas que se presentan en la fábrica. Existe debate y se respetan los puntos de vista de cada quien. No siempre la solución final la tienen los directivos pues hay trabajadores con muchos años de experiencia que son escuchados y

respetados y que se les tiene muy en cuenta. La gran mayoría de los problemas planteados por los trabajadores son escuchados y respondidos por los directivos y, a los que no se les da respuesta en el momento, se anotan y se responden por diversas vías (casi nunca se espera a la próxima reunión mensual).

#### **3.1.4.2. Reuniones del PCC**

La Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” cuenta con un Comité del PCC que atiende cuatro núcleos en diferentes áreas de trabajo. Cuentan con 57 militantes del PCC repartidos en los núcleos de administración y servicios (16), operaciones (22), producción (12) y destilería (17). Las reuniones se realizan en distintos locales dependiendo de los núcleos.

Los locales en los que se realizan estas reuniones tienen buenas condiciones (climatización, comodidades, etc.) y el espacio en todos los casos es amplio. Se efectúan después de concluida la jornada laboral, normalmente entre las 5:00 PM y las 6:00 PM. Se realizaron dos observaciones a cada núcleo extrayendo de ellas los siguientes resultados.

El 50,1% de los mensajes que se emiten son de mantenimiento y el 36,2% son de tarea; mientras que el 13,7% restante corresponde a mensajes humanos. En estas reuniones también se estimula moralmente al trabajador mediante diplomas y reconocimientos a los más destacados en el mes en las diversas actividades que se realizan en la fábrica. Se tienen muy en cuenta los participantes en los trabajos voluntarios y las horas extra que *“son casi habituales en este lugar.”* No obstante, la mayoría de los mensajes son de mantenimiento y de tarea por la propia naturaleza de este tipo de reunión.

Al igual que las asambleas sindicales se comienza leyendo el orden del día y el chequeo de acuerdos de la reunión anterior; y también semejante a las reuniones sindicales entre el 95% y el 100% de los acuerdos se les da cumplimiento. Estas reuniones tienen un alto porcentaje de participación que nunca baja del 98%.

En estas reuniones no se observa jerarquía de ningún tipo. Directivos y subordinados se encuentran siempre al mismo nivel. Se debaten diferentes cuestiones de manera abierta y cada uno da su punto de vista en el asunto. Son respetados todos los criterios y también se tienen muy en cuenta las opiniones de los trabajadores con más experiencia laboral.

Luego se realiza la preparación política en la que normalmente se lee algún texto (reflexiones de Fidel, discursos de Raúl, etc.) y a la que las personas le prestan mucha atención pues los debates que se generan luego son de gran profundidad.

Para finalizar se entra en los planteamientos y/o sugerencias y se fomenta el debate entre todos. Directivos y trabajadores intercambian amablemente y se dan respuestas por parte de la administración a los planteamientos. Los que no se puedan responder en el momento es responsabilidad del Jefe de Núcleo hacerle llegar al trabajador la respuesta de la instancia correspondiente.

#### **3.1.4.3. Matutinos**

Los matutinos se realizan todos los martes y los jueves en el parqueo de la fábrica antes de comenzar la jornada laboral. Regularmente cuentan con la participación de entre el 90% y el 95% de los trabajadores. Fueron observados cuatro matutinos. Este es un tipo de canal planificado normalmente para dar informaciones generales, conmemorar efemérides y, sobre todo, estimular a diferentes trabajadores por las tareas realizadas en jornadas laborales precedentes.

De esta manera, el 34,1% de los mensajes son de mantenimiento y el 32,4% son de tarea; mientras que el 33,5% son mensajes humanos. Normalmente estos no son espacios de debate sino que están diseñados para dar a conocer informaciones a la gran mayoría de los trabajadores. Todas las cuestiones importantes referentes al trabajo de la fábrica se llevan a este espacio para que sean del conocimiento de los trabajadores.

Aquí también se informan los cumplimientos de los planes de producción y el desarrollo de cada una de las áreas de resultado clave en la fábrica.

#### **3.1.4.4. Reuniones en las áreas de trabajo**

Estas reuniones son versiones abreviadas de los matutinos, con informaciones referentes a las áreas en cuestión. Normalmente, se realizan al principio de la semana pero en dependencia del desarrollo productivo u otras cuestiones se pueden hacer de manera extraordinaria. Se observaron cuatro reuniones de este tipo.

El debate y el intercambio son factores claves dentro de estas reuniones y al igual que en otros espacios son muy escuchados los trabajadores más experimentados. Los mensajes humanos también tienen un alto por ciento (38,3%) en estos encuentros donde se estimula a los trabajadores no solo para que realicen sus funciones sino para participen en la manera de hacerlo más eficazmente.

Los directivos normalmente responden las interrogantes de los trabajadores de maneja inmediata o en el transcurso del día en el caso que necesiten consulta la respuesta con otro directivo.

#### **3.1.4.5. Consejos de Dirección**

Las Consejos o Juntas de Dirección (como también se les llama) son espacios de comunicación planificados por la administración con una frecuencia mensual. Se realizan en el salón de reuniones del edificio administrativo y cuentan con todas las condiciones de climatización y comodidad. Estas reuniones generalmente se planifican los sábados, y duran varias horas comenzando siempre a las 9:00 AM.

Los mensajes de mantenimiento (42,1%) y de tarea (51,4%) prevalecen sobre los humanos (6,5%) ya que los objetivos fundamentales de estas reuniones giran en torno a la coordinación, la exposición de resultados, los problemas que se detectaron, los incumplimientos, etc. Se realizaron dos observaciones de este tipo las cuales pusieron de manifiesto los siguientes resultados.

En algunos aspectos, los directivos buscan de conjunto soluciones que faciliten el trabajo; sin embargo, predomina en la reunión el carácter meramente informativo de cada área de trabajo con su representante al frente. La compartimentarización vuelve a ser piedra angular en estos debates aunque se observa que cuando analizan de conjunto diversas opciones el resultado es positivo. En varios de los aspectos discutidos se observó cómo los trabajadores (que tienen representantes aquí) están lejos en ocasiones de estos resultados o no se les informa adecuadamente o esta información les llega de manera tardía.

Los representantes de los trabajadores en estas reuniones son escuchados y se respetan sus criterios debido a la experiencia laboral con que cuentan.

### Conclusiones de las observaciones:

1. Los mensajes de mantenimiento y de tarea priman sobre los mensajes humanos, aunque puede decirse que esta es una fábrica donde la estimulación moral al hombre goza de buena salud.
2. La cantidad de intervenciones en las reuniones entre los directivos y los trabajadores son similares, con prevalencia de los primeros.
3. Los directivos dan respuesta a las preocupaciones de los subordinados de manera inmediata en la mayoría de los casos, y en los que no pueden lo hacen lo más rápido posible.
4. En las reuniones se tiende a la compartimentarización por áreas de trabajo, lo que sesga un poco la búsqueda de soluciones de manera colectiva y disminuye la efectividad de las soluciones.
5. En los matutinos y asamblea de afiliados se debate fuertemente por parte de los trabajadores y se discuten cosas importantes con respecto a los planteamientos de los directivos.
6. Los trabajadores (sobre todo los de más edad y experiencia laboral) son escuchados y sus opiniones tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones.

### **3.2. Análisis Integral**

La comunicación en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” es valorada como positiva por los integrantes de la organización, en la medida en que los elementos que la componen funcionen correctamente y gira alrededor del nivel y la efectividad de la transmisión de información que logren los directivos con respecto a sus subordinados.

*“Considero que en la fábrica se entiende la comunicación y se le da importancia a partir de lo que nos interesa que la gente sepa, o sea, como transmisión de información. La comunicación es vista, incluso desde quienes dirigimos, como la transmisión de información que necesitamos que llegue para el adecuado cumplimiento de la tareas...”*

En la fábrica nunca se había tratado el tema de la comunicación de una manera planificada y coherente hasta este momento en que en las bases para el Perfeccionamiento Empresarial se exigió como uno de los sistemas.

*“Estamos hablando de comunicación a partir de la necesidad de la implementación del sistema. Nadie ha sabido nunca en la fábrica qué es la comunicación, qué son los canales y cuál es la utilidad de la misma. Considero que conocimiento sobre comunicación más allá de la mera transmisión de información, no tenemos.”*

No obstante, los directivos reconocen la importancia de la comunicación y coinciden en la necesidad que se le dé a este sistema la planificación, la científicidad y el rigor que lleva. Además, algunos la ven como la creación de espacios donde el trabajador pueda expresarse, compartir y debatir sobre aspectos productivos o no dentro de la fábrica.

*“Tenemos serios problemas pues cuando no tenemos conocimiento sobre la forma de proceder en un tema estamos perdidos. Ese es el caso de la comunicación. Considero que necesitamos mucho viabilizarla, no solo para transmitir información sino para mejorar nuestros intercambios con los trabajadores. Yo respeto mucho los espacios que ya están establecidos pero todo lo que se venía haciendo al respecto ha sido sin conocimiento por lo que modularlo a nuestro favor sería una ganancia extrema.”*

*“La preparación de los cuadros en materia de comunicación es vital en cuanto a métodos de dirección, manejo con los trabajadores, vías para transmitir información. Todo esto hemos venido haciéndolo desde lo empírico, por eso, lo que hoy en la fábrica se conoce por comunicación tiene mucho que ver con la transmisión de información pero sin siquiera saber cómo se hace.”*

Los flujos comunicativos en la organización transitan desde las esferas de mayor a las de menor jerarquía. Esto fue corroborado por el 92,5% de los encuestados los cuales respondieron que recibían las informaciones de sus directivos mientras que solo el 7,5% restante dijo hacerlo de algún compañero con igual responsabilidad.

Esta verticalización del flujo comunicativo también es observada en las reuniones. Casi siempre es el superior quien guía el acto comunicativo en un sentido u otro. Esto se debe en muchas ocasiones al bajo nivel cultural de los trabajadores en diferentes áreas y al bajo nivel de información con que cuentan para establecer un diálogo sustancioso.

Esto también se constata cuando el 67,9% de los encuestados dijo que sus opiniones se tomaban en cuenta solo en ocasiones; lo que demuestra que existe cierta centralización de

las decisiones de la fábrica en los directivos y que las opiniones de los subordinados son tomadas en cuenta en algunas ocasiones.

*“Aunque ha habido una apertura importante con el cambio de director falta mucho en este sentido y en la retroalimentación. Casi siempre lo que sucede es que se les dice qué se hace y las decisiones que se toman. Falta mucha cultura de que formen parte del proceso y esto es de ambos lados, tanto desde quienes tiene que dar la cobertura de participación como desde los propios trabajadores que tienen que aprender a participar.”*

La participación de los trabajadores en la concepción de objetivos, metas, soluciones, etc. es un tema de vital importancia dentro del perfeccionamiento empresarial. En la fábrica más que participar, lo que se hace es que se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores en aquellos aspectos más inmediatos y en los que se tiene autonomía para decidir. Hay otros que vienen desde la corporación y que no pueden ser cambiados bajo ningún pretexto.

*“La teoría es muy linda pero estoy seguro que en casi ningún lugar se aplica. En nuestro caso tiene mucho que ver con que gran parte de las normativas, decisiones, etc. están definidas desde la corporación.”*

*“Siempre que han existido cambios importantes en la fábrica se han habilitado espacios para que los trabajadores den su opinión pero tengo el criterio que estos espacios no son lo suficientemente aprovechados por los trabajadores. El debate no es una costumbre nuestra. Por ejemplo, se les informa lo que debemos producir, la cantidad de combustible que para eso tenemos, la materia prima con que contamos, el tiempo que hay que consumir y ahí se queda la supuesta discusión. Falta mucho por andar en este aspecto, hay que pasar de este nivel informativo a un nivel de debate productivo que sirva para incorporar lo que la gente piensa y aporta a lo que se planifica.”*

Claro, existe una fuerte relación entre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y el conocimiento que tengan los mismos de las directrices empresariales ya que si no se conocen objetivos, metas, planes de la organización, es un poco difícil que las opiniones que se expresen tengan suficiente valor para ser tenidas en cuenta. Solo el 5,6% de los trabajadores que respondieron conocían la misión de la ronera, mientras que de su visión siete trabajadores plasmaron un elemento y el resto no pudo hacerlo. Misión y visión

en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” gozan de un mayoritario desconocimiento por parte de los trabajadores. El único elemento que queda claro cuando se les pregunta por misión o visión es la producción de rones y alcoholes.

Acerca de la discusión de objetivos, metas y resultados con los trabajadores el 68,4% respondió que sí, mientras que el 30,4% respondió que esto sucedía solo en algunas ocasiones. Solo un encuestado argumentó que no sucedía nunca. Esta discusión se realiza con frecuencia mensual en diferentes reuniones y, además, en los matutinos que constituyen un importante espacio y se realizan los martes y jueves antes de comenzar la jornada laboral.

Existen varios canales de comunicación dentro de la fábrica como por ejemplo los matutinos que se realizan los martes y jueves (hasta ahora efectivos e importantes. Son muy útiles para comunicar a los trabajadores cosas que por la dinámica de trabajo no da tiempo en otros espacios. Además, como agrupa a una gran masa es un espacio de debate, de reflexión, de estímulo, entre otras cosas); las reuniones de los directivos con los especialistas de área y en las áreas de trabajo; las conversaciones informales entre subordinados y entre subordinados y directivos; los murales que en opinión de muchos son totalmente ineficientes; las reuniones de sindicato, las de coordinación y las de factores (muy importantes pues es un espacio donde se canalizan muchos planteamientos de los trabajadores); los despachos individuales; los contactos por el correo electrónico y el chat (que solo los utilizan aquellas personas que tienen acceso a las computadoras, principalmente las que trabajan en el edificio administrativo); la página web que se encuentra totalmente desactualizada y nadie la visita; los boletines que salen muy pocos y no muchas personas tienen la posibilidad de consultarlos.

La importancia de estos canales está en dependencia de la categoría ocupacional del trabajador o del área específica donde labore.

Los directivos plantean que los principales canales de comunicación para ellos son las reuniones (cuatro personas la marcaron), los despachos (dos personas), la asamblea de afiliados (dos), las conversaciones informales (dos), los consejos económicos (uno), los murales (uno) y los matutinos (uno).

Los técnicos consideran muy importante las reuniones en el área de trabajo (12), los contactos personales (nueve), el correo electrónico (cuatro), el chat (cuatro), los matutinos (cuatro), la asamblea de afiliados (tres), los despachos (tres), el teléfono (tres), y las juntas de dirección (dos).

Los trabajadores de servicios le otorgan mayor importancia a la asamblea de afiliados (tres), y luego a las reuniones en el área de trabajo (dos), los contactos personales (uno), y las juntas de dirección (uno).

Los obreros se inclinan más por las reuniones en el área de trabajo (17), los contactos personales (14), la asamblea de afiliados (10), y los matutinos (siete).

Ahora, además de estos canales de comunicación que están formalmente instituidos existen otros que son creados por los propios trabajadores en dependencia de sus necesidades de información y sus relaciones interpersonales. Estos contribuyen a que el clima organizacional sea positivo en la fábrica. Los ceniceros son considerados canales o espacios donde los trabajadores salen a fumar y hablan los temas de su interés. Son visitados incluso por los no fumadores por los debates que entre ellos se realizan de temas de todo tipo.

Otro es a la hora de tomar el té 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 la acera del té y allí se conversa. Como no se puede pasar a las áreas de trabajo antes de las 8, este es el momento de mayor intercambio de la gente.”*

*“Específicamente en la destilería hay un área de fumar en el pasillo, pero está de frente a la puerta y no nos gusta. Nos reunimos mucho más en la zona de atrás de las calderas. Ahí vamos todos cuando tenemos algún momento libre y conversamos de disímiles cosas.”*

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

*“De manera informal existen en todas las áreas espacios de intercambio pero como espacios o canales consientes que agrupen a trabajadores de varias áreas en algún lugar distintivo de la fábrica yo no conozco ninguno.”*

Y de esta forma también los canales creados por la institución gozan de mayor prestigio y credibilidad aunque los “creados” por los trabajadores tienen también sus seguidores.

Los diferentes especialistas en sus áreas elaboran los mensajes que necesitan que sean comunicados pero para ello no tienen ningún nivel de preparación técnica ni conocen ninguna 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.

*“Los mensajes no se planifican, 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 mensajes pero sin planificación ni organización porque a mi constantemente me están llegando mensajes que no tienen que ver conmigo. Las pancartas y los boletines tienen mensaje mejores pensados pero igual sin una teoría que sustente como deben explicitarse, ni en qué lugar van escritos, ni cuantas palabras tienen que tener, ni en qué lugares, es al trozo.”*

*“Casi siempre te mandan a hacer cosas, cumplir en el embotellado porque están atrasados, trabajos voluntarios para el fin de semana, etc. Aunque también estimulan la parte moral con diplomas en actos y matutinos.”*

Como en todas las organizaciones existen barreras de diversos tipos que entorpecen la realización adecuada del proceso de comunicación. En la fábrica se observan estas barreras de la siguiente manera:

Distorsiones perceptivas y culturales: existen áreas de trabajo en la fábrica (como el embotellado) en las que el nivel cultural de los trabajadores es bajo y esto acarrea algunas dificultades. *“En mi área el nivel cultural es bastante bajo. Producto de eso existen varios malentendidos por la poca comprensión de unos y otros. No son conflictos pero sí*

*situaciones innecesarias y considero que aunque son humanos, les falta tolerancia y comprensión.”*

Problemas semánticos: esto no se da mucho en la ronera ya que son trabajadores en su mayoría que llevan tiempo trabajando en este sector y el lenguaje utilizado es común. Incluso las personas que tienen un bajo nivel cultural no se ven afectadas en este sentido.

Cognoscitivas: no se refieren en la fábrica.

Humanas y Psicológicas: en lugar de barreras en este aspecto existen grandes fortalezas debido fundamentalmente a la compenetración de los trabajadores, lo que les permite colegiar entre todos las mejores vías para realizar las diferentes actividades.

Distracciones físicas, canales deficientes: estas se dan fundamentalmente en la medida en que no se tienen canales de comunicación definidos lo que provoca que no fluya como debiera el torrente informativo entre directivos y subordinados.

## Conclusiones

A partir de los análisis expuestos, se llega a las siguientes conclusiones:

- La comunicación en la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena” es entendida como el flujo continuo de información relevante entre directivos y trabajadores y valorada en la medida en que los elementos que la componen funcionen correctamente alrededor del nivel y la efectividad de la transmisión de información.
- En la organización existe una fuerte estructuración formal 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.
- La utilidad de los canales de comunicación está dada por la categoría ocupacional y el área en el que se desenvuelvan los trabajadores. Mientras que los directivos y técnicos favorecen los canales mediatizados (chat, correo electrónico, teléfono), los obreros y trabajadores de servicios prefieren los directos (reuniones en el área de trabajo, matutinos, asambleas de sindicato).
- Las barreras de comunicación referidas en la organización son las distorsiones perceptivas y culturales, las que en ocasiones están generadas por el bajo nivel cultural de las personas en algunas áreas.
- Existe poco conocimiento acerca de las directrices empresariales, lo que se expresa en el escaso dominio de la misión, la visión y los objetivos y políticas de la institución.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones que se proponen a continuación pretenden encausar las dificultades encontradas como resultado de este trabajo investigativo, con el propósito de que sean tomadas en cuenta y materializadas a la mayor brevedad.

- Realizar un diagnóstico con similares características de la comunicación con el público externo de la entidad, a fin de completar el diagnóstico, sistematizar toda la información referida al proceso de comunicación y diseñar el Sistema de Comunicación que sea capaz de solucionar las deficiencias detectadas.
- Poner en conocimiento del Consejo de Dirección de la Empresa los resultados de este diagnóstico, para advertir a los directivos de las potencialidades y deficiencias encontradas y exhortándolos a emprender un plan de acción orientado a solucionarlas.
- Evaluar sistemáticamente los procesos de comunicación interna de la empresa, a partir de la aplicación del Sistema de Comunicación para contrastar los resultados y comprobar si se eliminan las deficiencias detectadas en el presente diagnóstico.
- Crear la Dirección de Comunicación y/o designar una persona para que cumpla con las funciones propias del comunicador institucional de manera que la actividad de comunicación en la empresa se materialice de manera integrada con los propósitos y fines de las políticas institucionales.

## Bibliografía

- Alhama, B. Alonso, F. y R. Cuevas (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Alonso, M. (1999). *Teorías de la Recepción en la Comunicación de Masas*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Andreieva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Moscú: Progreso.
- Barbero, J. M. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. México D.F: G. Gili.
- Barreiro, L. (2000, Enero). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Espacio*, 1, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (s.d).
- \_\_\_\_\_ (2000b, Marzo). La comunicación en la administración empresarial. *Espacio*, 2, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, pp. 29-33.
- Beltrán, L. R. (1981, Septiembre). Adiós a Aristóteles. Comunicación horizontal. *Revista Comunicación y sociedad*, número 6. Sao Paulo, Brasil.
- Benavides, J. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Berelson y Steiner (1964). Citado en Mesa, J. (2007). *El proceso de comunicación*. Extraído el 2 de febrero de 2009 desde [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
- Berlo (1973). Citado en Kaplun, M. (1984). *Modelos de educación y modelos de comunicación. El comunicador popular*. Guayaquil: SIESPAL.
- Blanco, H. (2000). El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana en *Economía y Desarrollo*, No. 1, Vol. 126, pp. 11-39.
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Logo.

- Canclini N. (2002). *Los estudios sobre comunicación y consumo: el trabajo interdisciplinario en tiempos neoconservadores*. [versión electrónica]. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. Nro. 39: 8-15.
- Castillo, Y. (2008). Funcionamiento emocional de pacientes con diabetes mellitus tipo II: implicaciones psiconeuroendocrinas. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
- Cerrón, M. (2004). *La motivación y el comportamiento organizacional*. Extraído el 25 de enero de 2009 desde [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Cortagerena, A. y Freijedo, C. (1999). *Administración y gestión de las organizaciones*. Buenos Aires: Machi.
- Cortina, L. y Rivero, M. (2008). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el nivel central de la compañía Cubana de Aviación S.A y propuesta del plan de comunicación interna para el período Julio 2008-Julio 2009*. Trabajo de Diploma no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.
- Decreto 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.
- De Pree, M. (1990). *El liderazgo es un arte*. México: Lasser Press Mexicana.
- Drucker, P. (1954). *La Práctica del Management*. Nueva York: Harper & Row.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.C: Trillas.
- Goldhaber, G. (1974). *Comunicación Organizacional*. Méxco, D.F: Diana.
- Grillo, A. (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de la Habana, Cuba.
- Guadarrama, P. (2005). *Dirección de proyectos de investigación científica*. Trabajo presentado como curso de postgrado en la Facultad de Ciencias Sociales, Noviembre, Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, Cuba

- Haney, W. (1973). *Comunicación y Organización*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
- Holms, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Hovland, C. (1943). Citado en Consuelo M. y Álvarez, A. *Blog de Teoría de la Comunicación*. Extraído el 2 de febrero de 2009 desde [www.teoria.lacoctelera.net](http://www.teoria.lacoctelera.net)
- Huerta, S. y E. Timor (2007). *Comunicación Organizacional*. Manuscrito no publicado. Universidad de la Habana, Cuba.
- Ibáñez, J. (2006). *El perfeccionamiento empresarial*. Extraído el 25 de enero de 2009 desde [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Immacolata, M. y Fuentes, R. (2001). *Comunicación, campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas*. México D.F: Conexión Gráfica.
- Katz, D. y R. Kantz (1966). *La Psicología Social en las Organizaciones*. Nueva York: John Wiley and Sons Inc.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Communication.
- Martín J.L. (2005). *La cultura del trabajo en Cuba ante el perfeccionamiento empresarial*. Manuscrito no publicado.
- Martín Serrano, M. (1991). *La comunicación pública y la supervivencia*. México D.F: Alianza.
- Mellado, C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales de clima y liderazgo [versión electrónica]. *Razón y Palabra*, 43, desde [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

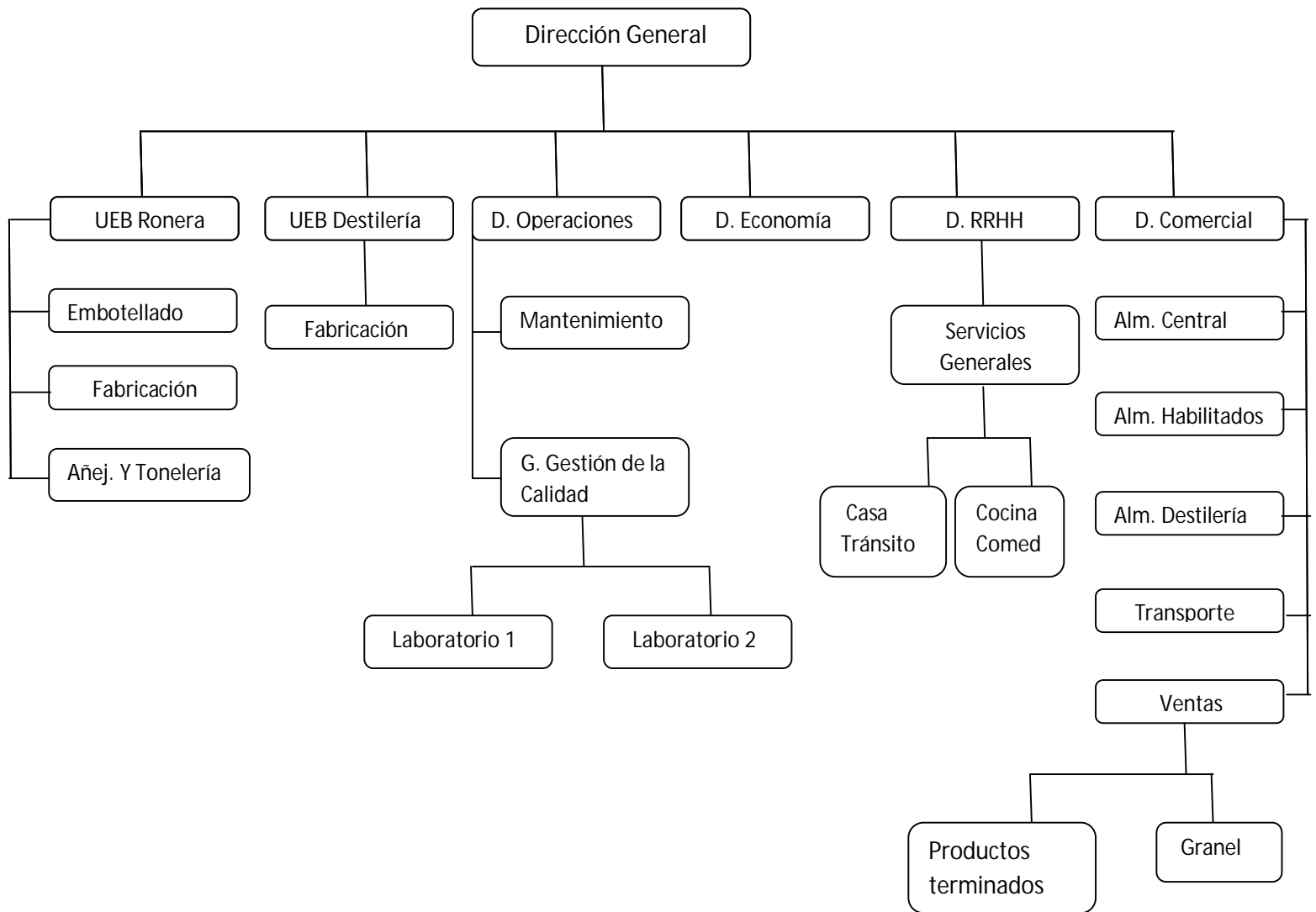
- Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas*. México D.F: Alianza.
- Orozco, G. (2001). *Se debe investigar para intervenir en los procesos de interacción de los receptores con los medios para que éstos resulten educativamente provechosos*. Manuscrito no publicado. Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Osgood (1954). Citado en Hernando, U. (2008). *Modelos de Osgood*. Extraído el 2 de febrero de 2009 desde [www.espacioblog.com](http://www.espacioblog.com)
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Continental.
- Perelló, José L. (2003). *Manual de comunicación interpersonal*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
- Pérez Betancourt, A., Díaz, C. (1999). *Lo que todo empresario debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Pérez Betancourt, A. (2007). *Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial*. La Habana, [s.d]
- Pérez, D. (2007). *Estrategia de Comunicación de la Dirección de Televisión Universitaria*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de la Habana, Cuba.
- Rodríguez, C. (2004). *El perfeccionamiento empresarial como cambio cultural. Pistas para su indagación*. Manuscrito no publicado. Universidad de La Habana.
- Rodríguez Wong, M. (2002). *¿Es participativa la cultura de la LV-9?* Trabajo de diploma no publicado, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.
- Romero, Y. (2006). *Surgimiento y desarrollo de los estudios de comunicación*. Trabajo presentado en la sesión científica del Departamento de Comunicación Social, Octubre, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.
- Saló, N. (2000). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: [s.n].

- \_\_\_\_\_ (2000). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Extraído el 12 de febrero de 2009 desde [www.barcelonamanagementreview.com](http://www.barcelonamanagementreview.com).
- Serrano, F. (2007). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Shein, E. (1970). *Psicología de la organización*. Nueva Jersey: Prentice-Hall Internacional.
- Thayer, L. (1968). *Communication and Comuniation Systems*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, 3, pp. 25-28.
- \_\_\_\_\_ (2003). Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio*, 9, pp. 25-27.
- \_\_\_\_\_ (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*, 10, pp. 29-31.
- \_\_\_\_\_ (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas* (3ra ed., pp. 1-17). La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (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.
- Villa, E., Urquila, O. (2000). *La Gestión del Cambio Organizacional: ¿Perfeccionamiento Empresarial?* Manuscrito no publicado. Universidad de Cienfuegos.

- Villafaña, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

## Anexos

### Anexo I: Organigrama de la Ronera Central “Agustín Rodríguez Mena”



## Anexo II: Encuesta a directivos sobre elementos de comunicación

Estimado directivo:

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar cómo está funcionando el sistema de comunicación dentro de su entidad. Le pedimos sea sincero en las respuestas que ofrezca y le aseguramos que las mismas son totalmente **anónimas**. Gracias

1. Las informaciones que usted recibe generalmente vienen de:

a)  Sus superiores   b)  Compañeros con iguales responsabilidades   c)  Sus subordinados

2. ¿Conoce usted la misión de su empresa?

a)  Sí   b)  No

En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los elementos que la componen

---

---

---

---

3. ¿Tiene en cuenta usted las opiniones de sus trabajadores a la hora de tomar una decisión en su área de trabajo?

a)  Siempre   b)  A veces   c)  Nunca

4. Marque con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibe usted la información en la empresa:

- |   |   |
|---|---|
| a) <input type="checkbox"/> Asamblea de afiliados (Sindicato) | f) <input type="checkbox"/> Teléfono                  |
| b) <input type="checkbox"/> Reuniones                         | g) <input type="checkbox"/> Radio base                |
| c) <input type="checkbox"/> Murales                           | h) <input type="checkbox"/> Conversaciones informales |
| d) <input type="checkbox"/> Correo electrónico                |   |
| e) <input type="checkbox"/> Chat                              |   |

Según su criterio, enumérelos en orden de prioridad.

5. La visión de su empresa es

---

---

---

6. La comunicación con sus superiores la califica de:

a)  Generalmente buena b)  Buena en algunas ocasiones c)  Generalmente mala

7. ¿Se discuten con usted los objetivos, las metas y los resultados que va teniendo la empresa?

a)  Sí b)  A veces c)  No

En caso de responder los incisos a) o b) mencione cada qué tiempo se realiza

8. La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

a)  Buena b)  Regular c)  Mala

9. Usted le da respuesta a las preocupaciones de sus subordinados

a)  Generalmente b)  En algunas ocasiones d)  Casi nunca

¿Qué vías se utilizan para ello?

---

---

---

10. La información que recibe llega a usted con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones:

a)  Generalmente b)  A veces c)  Casi nunca

11. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la fábrica?

a)  Muchos b)  Algunos c)  Pocos

12. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la fábrica?

a)  Generalmente b)  A veces c)  Casi nunca

13. ¿Qué espacios usted prefiere para debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la fábrica?

a) \_\_\_ Los espacios determinados por la institución (las reuniones, los encuentros, etc.)

b) \_\_\_ Los espacios creados por los trabajadores (las conversaciones informales en los horarios de transporte, merienda, almuerzo, etc.)

c) \_\_\_ Ninguno de los anteriores

14. ¿Cuál de estos espacios usted considera que tiene mayor calidad? ¿Por qué?

15. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades en la comunicación dentro de su empresa?

16. ¿Sobre qué aspectos usted quisiera se le brindara mayor información?

17. Teniendo en cuenta su área de trabajo, ¿cuál o cuáles de los canales de comunicación usted considera más importante (s)?

18. ¿Cuál o cuáles de los canales usted utiliza para transmitir información?

### Anexo III: Encuesta a trabajadores sobre elementos de la comunicación

Estimado trabajador:

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar cómo está funcionando el sistema de comunicación dentro de su entidad. Le pedimos sea sincero en las respuestas que ofrezca y le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas. Gracias

1. Las informaciones que recibes generalmente vienen de:

a)  Los superiores    b)  Compañeros con iguales responsabilidades

2. ¿Conoces la misión de la empresa?

a)  Sí    b)  No

En caso de ser afirmativa tu respuesta menciona los elementos que la componen

---

---

---

---

3. ¿Se tienen en cuenta tus opiniones a la hora de tomar una decisión en tu área de trabajo?

a)  Siempre    b)  A veces    c)  Nunca

4. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibes la información en la empresa:

- |   |   |
|---|---|
| a) <input type="checkbox"/> Asamblea de afiliados (Sindicato) | f) <input type="checkbox"/> Teléfono                  |
| b) <input type="checkbox"/> Reuniones en su área de trabajo   | g) <input type="checkbox"/> Radio base                |
| c) <input type="checkbox"/> Murales                           | h) <input type="checkbox"/> Conversaciones informales |
| d) <input type="checkbox"/> Correo electrónico                | i) <input type="checkbox"/> Otros                     |
| e) <input type="checkbox"/> Chat                              |   |

Enuméralos en orden de prioridad de acuerdo a tus preferencias.

5. La visión de tu empresa es

---

---

---

---

6. La comunicación con tus superiores la calificas de:

a) \_\_ Generalmente buena   b) \_\_ Buena en algunas ocasiones   c) \_\_ Generalmente mala

7. ¿Se discuten contigo los objetivos, metas y resultados que va teniendo la empresa?

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

En caso de responder los incisos a) o b) menciona cada qué tiempo se realiza

8. Tu comunicación con los compañeros de trabajo la calificas de:

a) \_\_ Buena   b) \_\_ Regular   c) \_\_ Mala

9. ¿Los directivos le dan respuesta a tus preocupaciones?

a) \_\_ Generalmente   b) \_\_ En algunas ocasiones   d) \_\_ Casi nunca

¿Qué vías utilizan para ello?

---

---

---

10. La información que recibes llega con el tiempo suficiente para el adecuado desempeño de tus funciones:

a) \_\_ Generalmente   b) \_\_ A veces   c) \_\_ Casi nunca

11. ¿Existen lugares o espacios determinados por la institución en que los trabajadores puedan discutir sobre aspectos de interés de la fábrica?

a) \_\_ Muchos   b) \_\_ Algunos   c) \_\_ Pocos

12. ¿Los trabajadores crean otros espacios donde puedan debatir sobre cuestiones de interés con respecto a la fábrica?

a) \_\_ Generalmente   b) \_\_ A veces   c) \_\_ Casi nunca

13. ¿Qué espacios prefieres?

a)  Los espacios determinados por la institución (reuniones, encuentros, etc.)

b)  Los espacios creados por los trabajadores (relaciones informales en los horarios del transporte, la merienda, el almuerzo, etc.)

c)  Ninguno de los anteriores

14. ¿Cuál de estos espacios consideras que tiene mayor calidad? ¿Por qué?

15. ¿Cuáles consideras que son las principales dificultades en la comunicación dentro de tu empresa?

16. ¿Sobre qué aspectos quisieras se te brindara mayor información?

17. Teniendo en cuenta tu área de trabajo, ¿cuál o cuáles de los canales de comunicación consideras más importante (s)?

18. ¿Cuál o cuáles de los canales usted utiliza para transmitir información?

## **Anexo IV: Guía de entrevista semiestructurada**

1. Características generales del centro.
  - Historia
  - Cambios
2. Funcionamiento general de la organización.
  - Horario
  - Sistema de estimulación
  - Distribución de las funciones
  - Pausas
  - Jornada laboral
3. Función que desempeña en la organización y su valoración de la misma.
  - Período de tiempo laborando
  - Formación y estudios cursados
4. Sistema de relaciones internas de la organización.
  - Directivos –Empleados
  - Empleados-Empleados
5. Concepto de comunicación que maneja e importancia que le atribuye para el desarrollo de la empresa.
6. Canales de comunicación más usados y retroalimentación de los mismos.
7. Espacios de comunicación creados por los trabajadores o determinados por la organización.
8. Uso de mensajes y su planificación. Tipología
9. Participación de los trabajadores en la concepción de objetivos, toma de decisiones y solución de problemas dentro de la fábrica.
  - Discusión con los trabajadores de informes parciales.

## **Anexo V: Guía de observaciones**

### **Observación Asamblea Sindical**

Fecha:

Hora:

Objetivos:

- Ü Identificar características de la comunicación interna.
- Ü Explorar las formas de relación entre directivos y trabajadores.
- Ü Identificar regularidades en cuanto a la concepción y desarrollo de intercambios grupales formales.

Indicadores:

1.1. Tiempo de duración del intercambio

1.2. Distribución física del lugar donde se realizó.

1.3. Cantidad de intervenciones de directivos y trabajadores

1.4. Tipología de los mensajes

1.5. Cantidad de intervenciones de los trabajadores relacionadas a informaciones dadas por los directivos y respuestas de éstos a dichos planteamientos. (Intercambio, buscando “cualidad” del espacio: negociación, participación, o solo información, imposición)